

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA/UFSC**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DE SUPRIMENTO NA PERSPECTIVA
DA CADEIA DE VALOR: O CASO DE UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA TÊXTIL**

ARTUR ROBERTO DE OLIVEIRA GIBBON

FLORIANÓPOLIS

2002

ARTUR ROBERTO DE OLIVEIRA GIBBON

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DE SUPRIMENTO NA PERSPECTIVA
DA CADEIA DE VALOR: O CASO DE UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA TÊXTIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração. Área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

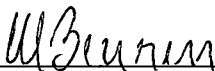
FLORIANÓPOLIS

2002

ARTUR ROBERTO DE OLIVEIRA GIBBON

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DE SUPRIMENTO NA PERSPECTIVA
DA CADEIA DE VALOR: O CASO DE UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA TÊXTIL**

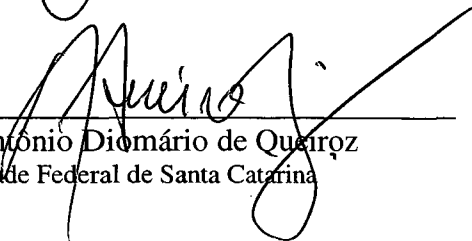
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:



Prof.ª Dra. Ilse Maria Beuren (Orientadora)
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Antônio Diomário de Queiroz
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 18 de Dezembro de 2002.

MENSAGEM

Não é o desafio com que nos deparamos que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que respondemos ao desafio. Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes, por que o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas: só nos obriga a sermos conscientes. Problemas para vencer, liberdade para provar. E, enquanto acreditarmos no nosso sonho, nada é por acaso.

HENFIL

AGRADECIMENTOS

Sou extremamente grato a DEUS, pelo dom da vida, por ter me escolhido e me tingido e por me permitir gozar a vida ao lado de pessoas tão especiais e belas.

Agradeço à minha família, meus pais Artur Roberto Coelho Gibbon e Sônia Albertina de Oliveira Gibbon, pelo amor que tiveram ao me dar à vida e pelo carinho que SEMPRE dispensaram a mim, ajudando-me a trilhar meus sonhos e conquistas. Aos meus irmãos, Adriana e Rodrigo, que dão sentido ao conceito de família e que dividem comigo a honra de partilhar a vida no mesmo sangue. Em especial, dedico este trabalho a minha avó, Wilma Abreu Coelho, que deixou o plano físico enquanto eu desenvolvia esta dissertação. Fosse no momento que fosse, seria prematura a sua partida!

Agradeço a minha noiva, Fernanda Duquia Araújo, maior presente que DEUS me deu, pelo amor que dividimos, pelo carinho e compreensão no decorrer desta jornada. É por isso que és minha metade, pois sem ti fico sem forma e sem brilho!

Agradeço, com imensa distinção, a minha orientadora, Professora Ilse Maria Beuren, por ter tido o privilégio de passar momentos tão importantes de minha carreira ao seu lado. Tudo que vivenciei e aprendi, do primeiro ao último dia, ficará guardado em minha memória e coração. Espero, sinceramente, que nossa amizade e respeito se fortaleçam a cada dia, apesar da distância física que nos separa.

Agradeço aos amigos do NUPEC, Cristiane, Juliana, Fabiano, Marco, em especial a Rosimere e ao André. Os dias convividos com vocês me ensinaram a importância de uma equipe e aplacaram a distância que me separava de casa.

Agradeço aos colegas de mestrado, Aluizia, Márcia (minha maninha), Roberto, Patrícia, Samanta, Vitor e Léo. Conviver com vocês, nos últimos anos, em momentos de descontração ou angústia, serviu de combustível para superar a saudade e para dividir o fardo da jornada.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram durante o tempo de elaboração deste trabalho, bem como em outros momentos de minha vida. Em especial, agradeço ao amigo, Professor José Vanderlei Borba, por ser um incentivador desse sonho de tornar-me mestre. Sua ajuda, paciência e compreensão foram imprescindíveis para eu poder chegar até aqui.

Agradeço a oportunidade de fazer parte do Curso de Pós-Graduação em Administração, na figura do Professor Doutor Nelson Colossi, à Universidade Federal de Santa Catarina pela estrutura disponibilizada e a todos os professores do curso, por suas contribuições e pelo saber transmitido. Particularmente, agradeço a Graziela, que sempre, desde a primeira informação sobre o curso, me tratou com delicadeza e teve paciência e compreensão com minhas dificuldades, ajudando-me em todas as horas.

Por fim, agradeço à empresa Marisol S.A. pela disponibilidade de viabilizar essa pesquisa, na pessoa do Sr. João José Bizatto, pela gentileza, atenção e solicitude demonstradas desde o primeiro contato.

O ser humano é movido pela paixão. Todos vocês foram o combustível dela nestes últimos anos!

RESUMO

GIBBON, Artur Roberto de Oliveira. **A gestão estratégica de custos de suprimento na perspectiva da cadeia de valor:** o caso de uma empresa da indústria têxtil. 2002. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

Defesa: 18/12/2002

A presente dissertação tem como objetivo principal estruturar um conjunto de elementos que consubstancia a gestão estratégica dos custos de suprimento, na perspectiva da cadeia de valor, de uma empresa da indústria têxtil. O intuito de analisar, como foco deste estudo, os custos de suprimento têm a ver com o escasso material a respeito do tema. Com o advento da globalização, muitos setores da economia têm seus fornecedores espalhados pelo mundo, na busca de uma economia que possa trazer ganhos à empresa. Em especial, o setor têxtil é um consumidor de matérias-primas e materiais secundários que advêm de diversos fornecedores, fazendo com que a logística de suprimento seja uma área estratégica para o setor. A fundamentação teórica se assenta na visão sistêmica das organizações, particularmente o conceito de cadeia de valor. Neste aspecto, aborda a importância da logística, enfatizando a logística de suprimento, responsável pela entrada e armazenamento de toda a matéria-prima adquirida pela empresa. Na sequência apresenta a gestão estratégica de custos, discutindo os pilares que a compõem e apresentando premissas para uma estratégia da gestão de suprimentos. A metodologia de pesquisa escolhida foi a pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, concentrando-se na pesquisa bibliográfica e documental, culminando com um estudo de caso. Esta pesquisa fica limitada à empresa em estudo, não permitindo generalizações do uso do sistema proposto para outras empresas. No capítulo que aborda a proposta desta pesquisa, descreve-se também o setor têxtil e a empresa objeto deste estudo. A seguir, expõe-se a proposta de configuração dos elementos de custos de suprimento, estabelecendo as adaptações necessárias para a empresa em estudo. No último capítulo, conclui-se a presente dissertação, com considerações a cerca das perguntas de pesquisa e faz-se uma recomendação para estudos futuros.

Palavras-chave: gestão estratégica de custos; logística de suprimentos; cadeia de valor.

ABSTRACT

GIBBON, Artur Roberto de Oliveira. **The strategic management of supplying costs in the perspective of value chain:** the case of an enterprise of textile industry. 2002. 118p. Dissertation (Máster Course in Administration) – Post-Graduation Program in Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orienting: Ilse Maria Beuren, Dra.

The main objective of this dissertation is to structure a group of elements that make the strategic management of supplying costs, in the perspective of value chain of an enterprise of textile industry. The objective of analyzing, as focus of this study, the costs of supplying, relates with the scarce material in relation to this subject. With the advent of globalization, many sectors of economy have their suppliers spread over the world, with the objective of an economy that could bring profits to the enterprise. Especially, the textile sector is a consumer of raw materials and secondary materials which comes from several suppliers, making the supplying logistic an strategic area to the sector. The theoretical foundation settles in the systemic view of the organizations, specially with the concept of value chain. In this aspect, it approaches the importance of the logistic, emphasizing the supplying logistic, that is responsible for the entrance and storage of all raw material acquired by the enterprise. After that, it presents the strategic management of costs, discussing the basis that make it and presents the premises to a strategic of supplying management. The research methodology that was chosen was the exploratory research, with a qualitative character, specially in the bibliographic and documentary research, finishing with a case study. This research is limited to the enterprise in study, not allowing generalizations of the usage of the proposed system for other enterprises. In the chapter that approaches the proposal of this research, it is also described the textile sector and the object enterprise of this study. Then, it is showed the proposal of configuration of the elements in the supplying costs, making the necessary adaptations for the studied enterprise. In the last chapter, this dissertation is concluded with the considerations about the questions of the research and recommendations for future studies are made.

Key-words: strategic management of costs; logistic; supplies; value chain.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema e problema.....	14
1.2 Objetivos	19
1.3 Justificativa do estudo.....	19
1.4 Organização do estudo.....	22
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Administração sistêmica.....	24
2.2 Cadeia de valor.....	31
2.2.1 Estratégia empresarial.....	31
2.2.2 Entendendo a cadeia de valor.....	37
2.3 Logística integrada de suprimento.....	44
2.3.1 Definição de logística.....	44
2.3.2 Logística de suprimento.....	50
2.3.2.1 O processo de compra.....	54
2.3.2.2 O processo de estocagem.....	56
2.3.2.3 O processo de distribuição interna.....	59
2.4 Gestão estratégica de custos.....	63
2.4.1 Definição e classificação dos custos.....	66
2.4.2 Custos de suprimento.....	70
2.4.3 Pilares da gestão estratégica de custos.....	75
2.4.3.1 Cadeia de valor.....	76
2.4.3.2 Posicionamento estratégico.....	80
2.4.3.3 Direcionadores.....	82
2.5 Estratégia da gestão de suprimentos.....	85

3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	89
3.1 Perguntas de pesquisa.....	89
3.2 Definição constitutiva de termos e variáveis.....	90
3.3 Delineamento da pesquisa.....	92
3.4 Objeto de estudo e elementos de análise.....	94
3.5 Coleta e análise de dados.....	94
3.5.1 Tipos de dados.....	95
3.5.2 Instrumento de pesquisa.....	95
3.5.3 Análise dos dados.....	96
3.6 Limitações da pesquisa.....	97
4 PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO DOS ELEMENTOS DE CUSTOS DE SUPRIMENTO DA EMPRESA.....	99
4.1 A indústria têxtil em Santa Catarina.....	99
4.2 Etapas da cadeia de valor da indústria têxtil.....	108
4.3 Apresentação da empresa objeto de estudo.....	111
4.4 Logística de suprimento dos materiais na cadeia de valor da empresa.....	120
4.5 Custos de suprimento dos materiais na cadeia de valor da empresa.....	125
4.6 Proposta para gestão estratégica de custos de suprimento.....	127
4.7 Adaptações necessárias para a implantação da proposta.....	134
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	142
5.1 Conclusões.....	142
5.2 Recomendações.....	146
REFERÊNCIAS.....	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Parâmetros de um sistema.....	26
Figura 2: A organização como um sistema aberto.....	29
Figura 3: A cadeia de valores genérica.....	40
Figura 4: Integração cliente e fornecedores.....	42
Figura 5: Escopo da logística empresarial.....	48
Figura 6: Diagrama do fluxo de atividades gerais na gestão de suprimento.....	87
Figura 7: A balança comercial têxtil entre os anos 1975 a 2000.....	102
Figura 8: A cadeia de valor do setor têxtil.....	109
Figura 9: Logomarcas da Marisol S.A.....	113
Figura 10: Estrutura organizacional da Marisol S.A.....	115
Figura 11: Estrutura societária da Marisol S.A.....	116
Figura 12: Prêmios conquistados pela Marisol S.A.....	119
Figura 13: Proposta de configuração dos elementos de custo para a gestão estratégica.....	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Destino das exportações brasileiras de produtos têxteis por blocos econômicos.....	103
Tabela 2: Origem das importações brasileiras de produtos têxteis por blocos econômicos.....	104
Tabela 3: Comparativo entre as importações e exportações no Brasil e em Santa Catarina.....	108

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma idéia geral sobre o tema em estudo, salientando os fundamentos básicos da gestão estratégica de custos e da logística de suprimento. Contempla, também, o problema de pesquisa, além de descrever os objetivos geral e específicos do trabalho. Por último, apresenta a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Na busca pela sobrevivência, frente a um mercado globalizado e concorrido, as empresas procuram dinamizar seus processos, diferenciar competitivamente seus produtos e racionalizar as variáveis envolvidas no negócio. Apesar de importante, essa transposição de fronteiras nacionais não é um movimento único de transformação para as organizações.

Ashkenas *et al.* (1995) asseguram que as fronteiras organizacionais estão sendo ultrapassadas em quatro níveis, quais sejam: (I) eliminação de barreiras verticais (redução de níveis hierárquicos), que implica o achatamento das pirâmides organizacionais; (II) eliminação das barreiras horizontais, que leva ao enfraquecimento dos departamentos e da especialização funcional; (III) eliminação de barreiras externas, através de parcerias e alianças com fornecedores, clientes e competidores e (IV) eliminação de barreiras geográficas, com a construção de alianças estratégicas para a exploração de novos mercados.

Dentro do conjunto de variáveis que traduzem a realidade da empresa, os custos talvez sejam os mais evidentes, pois interferem diretamente nos seus resultados,

sendo um forte componente pela busca da competitividade nas empresas.

Por isso, a sua forma de análise e compreensão vêm se modificando em função das exigências do atual contexto, tornando-se, cada vez mais, como um instrumento de gestão estratégica. O que se percebe, nos dias atuais, é que os clientes não mais admitem absorver os custos da ineficiência produtiva das empresas e exigem produtos com qualidade, baixo preço, confiabilidade e disponibilidade na entrega.

A ênfase dos custos nas empresas sempre se voltou para sua correta alocação dos fatores internos de produção, que direta ou indiretamente afetam a existência do bem ou serviço. No passado, essa análise interna era suficiente para mensurar a composição e estabelecer a melhor alocação dos custos da organização.

Com o advento da nova economia e a abrangência mundial das grandes empresas foi percebida a importância de analisar o negócio de forma mais ampla, além dos muros da fábrica. É preciso incentivar parcerias de âmbito regional e global. Por conseguinte, fica evidente a necessidade de se evoluir na análise dos custos, buscando relacionar os custos internos de produção com os custos externos à empresa, atingindo fornecedores e clientes, intermediários ou não, no sentido de melhorar a estrutura de custos de toda a cadeia produtiva.

Visando lucro e, principalmente, a sua sobrevivência no mercado, coloca-se em questão o volume de compras direto dos fornecedores, sem se preocupar com a otimização dos recursos consumidos pelos mesmos, a fim de obter melhores preços, limitando-se aos ganhos enfocados nos próprios custos de transformação. Da mesma forma, vislumbra-se o descaso com a conformação de custos nas etapas posteriores, até que o produto chegue ao seu destino final.

Nesse sentido, deve-se estruturar um sistema de custos que permita a empresa alcançar um custo competitivo não só durante o processo de transformação, mas que

desfrute dos esforços anteriores, contemplando também os posteriores, para ganhar mercado ou mesmo sobreviver.

Shank e Govindarajan (1997, p.04) destacam que:

a análise de custos é vista tradicionalmente como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais alternativas. Em que se difere a gestão estratégica de custos? É uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. (...) Uma compreensão sofisticada da estrutura de custos de uma empresa pode ir bem longe na busca de uma vantagem competitiva sustentável. É a isso que chamamos *gestão estratégica de custos (SCM – Strategic Cost Management)*.

Na estrutura da gestão estratégica de custos, gerenciar custos eficazmente exige um enfoque amplo, inclusive externo à empresa, que Porter (1989) chamou *cadeia de valor*. Assim, a gestão estratégica de custos deve contemplar este ambiente, composto de relações mais intrínsecas e contínuas entre clientes e fornecedores, representando um importante recurso para prover os gestores com informações que vão além do ambiente interno da organização.

Hansen e Mowen (2001, p.425) esclarecem que a cadeia de valor “é o conjunto de elos de ligação das atividades de criação de valor da matéria-prima básica até o descarte do produto acabado pelo usuário final”.

Assim, um sistema de custos, estrategicamente ajustado, deve contemplar toda a cadeia produtiva, começando pelos fornecedores e passando pelos clientes até chegar ao consumidor final. É necessária a compreensão, por parte de toda a empresa, da cadeia de valor a que participa, para que possa fazer uma adequada gestão de custos.

Para Bowersox e Closs (2001, p.33), “visualizar apenas as operações internas, isoladamente, embora seja útil para integrar todas as funções, atividades e tarefas, não é suficiente para garantir que a empresa atinja seus objetivos”.

Shank e Govindarajan (1997, p.07) afirmam que “essas empresas utilizam a

abordagem de cadeia de valor para melhor entender que segmento (...) e que configurações irão lhes proporcionar a maior vantagem competitiva”.

Percebe-se, desta forma, que a cadeia de valor é fundamental na gestão estratégica de custos, pois a eficiência e eficácia no gerenciamento das atividades passam, obrigatoriamente, além do ambiente interno, por um enfoque externo à empresa.

Diversas variáveis compõem os custos de uma cadeia de valor, dentre as quais ressalta-se a importância da logística. Ballou (1993, p.19) observa que “a relevância da logística é influenciada diretamente pelos custos associados a suas atividades”. Diversos custos compõem a logística empresarial, seja ela de entrada (suprimentos) ou de saída (distribuição). O fluxo de materiais, produtos e informações, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, constitui o custo logístico ao longo da cadeia de valor, tornando-se uma variável a ser considerada e analisada pelos diferentes participantes que conformam a cadeia.

Dentre os custos oriundos do processo logístico, salienta-se a relevância dos custos da área de suprimento. Slack *et al.* (1997) afirmam que o efeito de economias no custo das matérias-primas compradas, da estocagem e do manuseio de materiais, tem um efeito desproporcional em sua rentabilidade. Destacam que quanto maior for a proporção dos custos na área de suprimento, em relação aos custos totais de uma empresa, maiores serão as economias para dada redução nos custos da gestão de suprimentos.

A gestão de suprimentos vem se tornando estratégica para o setor têxtil, uma vez que os insumos são produzidos por diversos fornecedores, nacionais e internacionais, e compõem um cabedal de algodão, fios, malhas, tecidos, botões, linhas e todo os tipos de aviamentos, texturas e cores.

Especificamente no Brasil, as empresas têxteis passaram por intenso processo de ajuste a partir do início da década de 1990. Diante da combinação de abertura comercial e forte recessão, a maioria das empresas teve de buscar aumentar a eficiência no processo produtivo, com introdução de inovações técnicas, melhoria dos sistemas de qualidade, terceirização de atividades e especialização. Os resultados foram um significativo aumento de produtividade, redução de pessoal e elevação da importação de insumos.

A aquisição de matérias-primas e materiais importados vem sendo substituída por similares nacionais, especialmente por causa do câmbio desfavorável para transações externas, mas a preocupação por uma gestão eficiente de suprimentos continua.

Em todo o mundo, o setor têxtil vem adotando crescentemente práticas de gestão de suprimento em rede, através de parcerias e alianças estratégicas, por meio das quais são ampliadas as trocas de informações entre agentes, modificadas as formas de distribuição de produtos e implantados novos sistemas de gerência integrada da cadeia produtiva.

Um dos pilares de uma gestão de suprimento é a estrutura de custo necessária para comprar, transportar, estocar e manusear os insumos a fim de dar eficiência e economia à área de suprimento de uma organização.

Dessa forma, o presente estudo baseia-se no seguinte problema de pesquisa:

Que elementos configuram a gestão estratégica dos custos de suprimento na perspectiva da cadeia de valor de uma empresa da indústria têxtil?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo é configurar o conjunto de elementos que consubstancia a gestão estratégica dos custos de suprimentos, na perspectiva da cadeia de valor, de uma empresa da indústria têxtil.

Como objetivos específicos do presente estudo elaboram-se os seguintes:

- descrever as etapas da cadeia de valor da indústria têxtil;
- identificar a logística de suprimento na cadeia de valor de uma empresa na indústria têxtil;
- caracterizar os custos envolvidos na logística de suprimento de uma empresa da indústria têxtil; e
- verificar os elementos que consubstanciam a gestão estratégica de custos de suprimento, na perspectiva da cadeia de valor, de uma empresa da indústria têxtil.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O tema de dissertação escolhido se reveste de singular interesse para as empresas, para seus gestores e para fins científicos, pela razão fundamental de que, no custo fabril da maioria dos produtos industrializados, a logística de suprimento, compreendida pela gestão de compras de materiais e matérias-primas, pela gestão de estoque e pelo manuseio interno dos materiais, é componente significativo e oneroso.

Com o fortalecimento dos mercados em nível global, a distância física entre

os produtores de bens e serviços e seus consumidores deixará de ser relevante. Assim, uma gestão eficaz na área de suprimento poderá agregar valor relevante aos produtos comercializados pela organização, sejam eles bens ou serviços.

Dessa forma, as empresas precisam administrar custos, inovando seus modelos empresariais e tornando-se ágeis, além de criar mecanismos de alto desempenho a fim de agregar valor para o consumidor e para o acionista.

A gestão estratégica de custos, a partir de uma visão mais ampla, procura identificar e determinar a eficácia dos recursos consumidos pela empresa internamente e, externamente, procura fazer a análise da cadeia de valor da qual a organização faz parte. Sob esta perspectiva, Shank e Govindarajan (1997, p.05) dizem que “uma compreensão sofisticada da estrutura de custos de uma empresa pode ir bem longe na busca de uma vantagem competitiva sustentável. É isso que chamamos gestão estratégica de custos”.

A busca da vantagem competitiva é uma constante nas organizações e essa busca pode ser alcançada pela compreensão dos custos envolvidos no processo produtivo de uma empresa. A gestão estratégica de custos visa identificar o ambiente em que a empresa atua, posicionando-a estrategicamente e identificando a relação de causa e efeito da sua estrutura de custo.

Desta forma, o presente estudo objetiva estruturar um conjunto de elementos que consubstancia a gestão estratégica dos custos de suprimentos, na perspectiva da cadeia de valor, de uma empresa da indústria têxtil.

O setor têxtil brasileiro exportou, em 2001, segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial - reconhecido pela sigla IEMI (www.iemi.com.br), 455.202 toneladas de produtos têxteis, totalizando US\$ 1.3 bilhões. Este setor emprega 1.5 milhão de trabalhadores, distribuídos em torno de 26 mil empresas, abrangendo

fiação, tecelagens, malharias, beneficiadoras e confecções. O volume de produção do setor gira em torno de 1.6 milhão de toneladas, o que dá um total de US\$ 14 bilhões.

Pelos números apresentados, observa-se a grandeza deste setor na economia brasileira. Na Região Sul, que compreende os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, situa-se em torno de 25% das indústrias do setor, sendo que o maior pólo têxtil está concentrado no nordeste de Santa Catarina.

As exportações do setor têxtil catarinense, em 2001, conforme dados fornecidos pelo IEMI (www.iemi.com.br), foram do montante de US\$ 284.658 milhões. As empresas da região empregam cerca de 93.000 trabalhadores, com um volume de produção em torno de 275.000 toneladas.

Dentro desse panorama, a aquisição de materiais é altamente estratégica para as organizações do setor têxtil, pois alguns componentes são importados, e a grande maioria das empresas não verticaliza completamente seu processo produtivo, ou seja, necessita comprar matérias-primas de outras empresas.

Além disso, com a introdução do Plano Real, em 1994, os clientes diminuíram seus volumes de estoques, passando a exigir uma entrega mais rápida e em menores quantidades. Dessa forma, as empresas do setor têxtil tiveram que redefinir seus processos produtivos, ajustando-os às necessidades dos clientes. Isso provocou uma mudança nos estoques de matérias-primas das empresas têxteis, ocasionando uma reformulação nos custos de suprimento destas.

Para Castro (1977), o tema de uma pesquisa deve ser suficientemente original, relevante e viável. A originalidade do presente tema consubstancia-se no potencial que uma estrutura enxuta de custos, na área de suprimento, pode trazer de benefícios à empresa. Aliado a esse fato encontra-se a escassez de material bibliográfico pertinente ao assunto, uma vez que o tema está em franco

desenvolvimento.

A relevância deste estudo se traduz na análise da gestão estratégica de custos, sob a ótica da logística de suprimento, em particular no que se refere esta área para o setor têxtil do estado de Santa Catarina. Uma vez que este setor tem buscado uma diferenciação em preço, a fim de incrementar suas exportações e sua competitividade interna, é imprescindível que se faça esta análise sob a ótica de uma gestão competente de custos.

A viabilidade do presente estudo está em cogitar o que é preconizado pela teoria com a verificação empírica, a partir da disposição da empresa pesquisada em disponibilizar o que está sendo feito em termos de gestão de suprimento integrada a uma gestão estratégica de custos.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco capítulos de assuntos distintos, que se completam e se integram na criação, formação e consolidação de uma alternativa para o processo de gestão estratégica de custos, na logística de suprimento de uma empresa industrial.

No primeiro capítulo apresenta-se o tema e o problema, que consolidam e sintetizam a essência do conteúdo técnico. Além disso, evidencia-se os objetivos, geral e específicos, que explicitam as bases científicas de descrever, identificar, caracterizar a cadeia de valor do setor têxtil, a logística de suprimento e seus custos. Neste contexto, também se apresenta a justificativa teórico-empírica do estudo, além da organização do trabalho.

O segundo capítulo compreende a fundamentação teórica da pesquisa, na qual

se contempla os conceitos necessários ao encaminhamento e entendimento da pesquisa. Inicia-se com uma incursão teórica na administração sistêmica e cadeia de valor. Na sequência, apresenta-se os conceitos inerentes à logística, em particular a logística de suprimento, subdividida em compras, estoque e distribuição interna. Após, aborda-se a questão da gestão estratégica de custos, com ênfase na classificação dos custos, custos de suprimento, cadeia de valor, posicionamento estratégico e direcionadores de custos.

No terceiro capítulo aborda-se a metodologia utilizada para conduzir a pesquisa. Inicialmente apresenta-se as perguntas de pesquisa que norteiam o presente trabalho, bem como a definição constitutiva dos termos e variáveis. A seguir, define-se o delineamento da pesquisa, o objeto de estudo e os elementos de análise. Logo após, evidencia-se a coleta e a análise dos dados, destacando os tipos de dados, o instrumento de pesquisa e a análise dos mesmos. Por fim, elenca-se as limitações que tangenciam o presente estudo.

O quarto capítulo expõe a proposta de configuração dos elementos de custos de suprimento em uma empresa do setor têxtil. O capítulo desdobra-se em seções: a primeira contempla a indústria têxtil no Brasil e em Santa Catarina; as demais abordam as etapas da cadeia de valor da indústria têxtil. Também faz-se a apresentação da empresa objeto de estudo, com ênfase na logística de suprimento dos materiais na cadeia de valor da empresa e os custos de suprimento dos materiais na cadeia de valor dessa empresa.

Por último, enfeixando os capítulos anteriores, no quinto capítulo evidencia-se as conclusões e recomendações para futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema abordado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordam-se, inicialmente, a administração sistêmica e sua contribuição para a gestão empresarial, incluindo sua origem, seu histórico e seus princípios básicos. Em seguida, faz-se uma incursão no conceito de cadeia de valor, primeiramente posicionando a estratégia empresarial e, logo após, apreciando a cadeia de valor e suas contribuições à organização. Posteriormente, analisa-se a importância da logística de suprimento, dentro deste contexto de valor, enfocando especificamente os custos envolvidos nesta área. Por fim, contemplam-se a gestão estratégica de custos e seus requisitos básicos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO SISTÊMICA

A administração de empresas, como um ramo das ciências sociais, vem sendo estudada ao longo dos tempos por teóricos que buscam compreender as relações existentes entre o trabalho, os trabalhadores e as organizações. Dentre as diversas correntes da teoria administrativa, ressalta-se, neste trabalho, a Teoria de Sistemas, que busca o entendimento entre os sistemas que compõem as organizações e seu ambiente.

A Teoria Geral dos Sistemas surgiu no pós-guerra, com os trabalhos científicos publicados pelo biólogo alemão *Ludwig von Bertalanffy*, especialmente entre 1950 a 1968, que buscava uma interpretação mais ampla da ciência da época, restrita aos conceitos da física mecanicista, e que separava as ciências, de forma distinta, em áreas como Física, Química, Biologia, Psicologia, Sociologia.

Bertalanffy (1973, p.53) entendia que era “necessário estudar não somente

partes e processos isoladamente, mas também resolver os decisivos problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultante da interação dinâmica das partes, tornando o comportamento das partes diferentes quando estudado isoladamente e quando tratado no todo”.

Em sua crítica à ciência da época, Bertalanffy (1973, p.54) contestava “a ciência exata”, que na sua opinião utilizava o corpo das leis da natureza identificando-se “quase inteiramente com a física teórica”. Adiante, Bertalanffy (1973, p.58) afirma que “o método da ciência clássica era inteiramente adequado a fenômenos que ou podiam ser resolvidos em cadeias causais isoladas ou eram resultado estatístico de um número infinito de processos causais”.

Bertalanffy (1973, p.54) estava convicto de que o impacto do progresso nas ciências biológicas, sociais e do comportamento tornava necessário “a expansão de novos esquemas conceituais, de modo a permitir o estabelecimento de sistemas de leis em campos onde a aplicação da física é insuficiente ou impossível”. Neste sentido, surgem, então, problemas que são definidos por noções tais como totalidade, organização, exigindo novas formas de pensar e resolver essas questões.

O teórico percebia que a ciência não contemplava a interatividade entre a matéria e o ambiente. Dessa forma, os eventos naturais e científicos eram explicados como se não houvesse troca de informações, materiais e/ou processos com o meio onde estavam inseridos.

Assim, Bertalanffy (1973, p.55) postulou uma nova disciplina chamada *Teoria Geral dos Sistemas*, cujo conteúdo “é a formulação e derivação dos princípios válidos para os *sistemas* em geral”. Essa observação, de acordo com Bertalanffy (1973, p.61), parte do princípio de que certas entidades consideradas podem ser interpretadas, sob certos aspectos, como *sistemas*, isto é, complexos elementos em

interação, “qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou forças existentes entre eles”.

Com efeito, Johnson, Kast e Rosenzweig (1973, p.113) afirmam que um sistema é “um todo organizado ou complexo, um conjunto ou combinação de coisas ou partes formando um todo complexo ou unitário”. Percebe-se, assim, a dificuldade de identificar os limites ou fronteiras de um sistema, sendo preciso um certo grau de arbitrariedade para tal.

Aparece, então, a figura de um sistema total, composto de vários subsistemas, cuja função é tornar a operacionalização do sistema maior (sistema total) possível. Esses subsistemas são mais detalhados e específicos e sua hierarquia e quantidade dependem da complexidade do sistema total. Segundo Bertalanffy (1973), os sistemas não existem fora de um meio específico (ambiente), sendo por ele (ambiente) condicionados. As fronteiras (limites) são a condição ambiental dentro da qual o sistema deve operar.

Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser fechados ou abertos. Independente de sua natureza, os sistemas possuem parâmetros que descriminam o valor e a dimensão de um sistema. Esses parâmetros consistem da entrada, processamento, saída e retroação, conforme mostra-se na Figura 1.

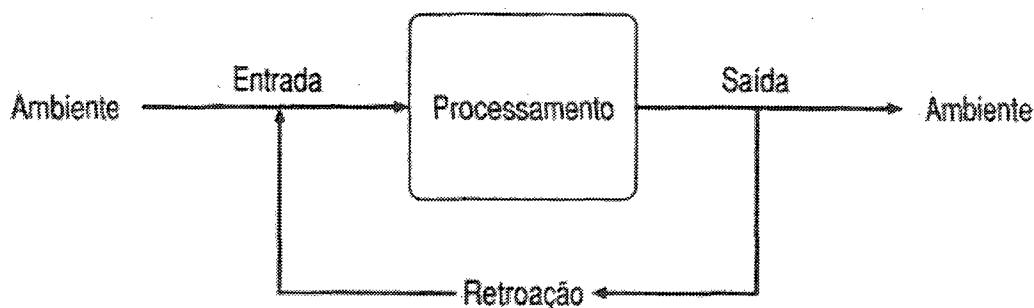


Figura 1: Parâmetros de um sistema

Fonte: JOHNSON, KAST e ROSENZWEIG (1973, p.130)

Inferese do exposto que todo sistema está inserido em uma ambiente, independente daquele interagir ou não com este. O fluxo do sistema obedece a um sentido padrão: há uma entrada de insumos, um processamento destes insumos de acordo com as especificações pertinentes e há uma saída, onde será observado o resultado deste processo. Havendo a necessidade de ajustes, uma retroação será acionada, fazendo com que o produto deste sistema passe de novo pelo processamento. Esse fluxo só terminará quando, na saída, o produto resultante seja satisfatório em relação às especificações determinadas.

Segundo Bertalanffy (1973), os sistemas fechados não interagem com o meio no qual estão inseridos, sendo herméticos a qualquer influência ambiental, isto é, não recebem ou enviam quaisquer recursos ou insumos, tendo o seu comportamento determinístico e programado.

Por outro lado, Bertalanffy (1973, p.64) esclarece que os sistemas abertos “mantém-se em um contínuo fluxo de entrada e de saída, conserva-se mediante a construção de e a decomposição de componentes”. A característica fundamental de um sistema aberto é a sua interação com o meio onde está inserido, trocando matéria e energia constantemente com o ambiente. Possuem a capacidade de reajustarem-se com o ambiente de forma constante e essa adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e auto-organização.

A relação da *Teoria Geral dos Sistemas* com o meio empresarial, segundo Wren (1979), se traduz na esperança que esta teoria possa prover uma síntese e um olhar sistêmico que capacitará o gestor a ter uma estrutura conceitual para as diferentes especialidades e partes de uma empresa para outra.

Assim, Bio (1996, p.17) ressalta que “os conceitos de sistemas proporcionam uma série de raciocínios que levam à compreensão da complexidade da empresa

moderna como um todo”. Neste contexto, a empresa é a soma de suas partes/subsistemas (processos, empregados, máquinas, tecnologias etc.) interagindo com os ambientes interno e externo. Desse modo, aduz que “é necessário conceituá-la como um sistema de partes estreitamente relacionadas, com fluidez dinâmica”.

A abordagem sistêmica, conforme Wren (1979), trouxe grandes conquistas para o mundo empresarial, entre as quais: facilitou o entendimento da organização como um todo ao invés de um caótico arranjo das partes; permitiu a análise do fluxo dos recursos em direção aos objetivos; descreveu o trabalho do gestor em termos de alocação e utilização de recursos; e revelou uma consciência de que as forças ambientais afetavam as decisões gerenciais.

Sendo um sistema que se relaciona com o ambiente no qual está inserida, a empresa é um sistema aberto. De acordo com Bio (1996, p.18), “tal visão ressalta que o ambiente em que vive a empresa é essencialmente dinâmico, fazendo com que um sistema organizacional, para sobreviver, tenha que responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas do ambiente”.

Percebe-se a importância do ambiente neste contexto. Independente do grau de interação entre empresa e o meio, esta sempre será, de alguma forma, influenciada ou afetada pelo ambiente. Mintzberg *et al.* (2000, p.211) definem ambiente “como um conjunto de forças vagas ‘lá fora’ – na verdade, tudo o que não é a organização”.

Ainda no que se refere à empresa como um sistema aberto, Katz e Kahn (1972, p.68) afirmam que “o funcionamento organizacional deve ser estudado em relação às transações contínuas com o meio ambiente que a envolve”.

Destacam-se as dimensões ambientais definidas por Mintzberg *et al.* (2000), que são: estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. Essas dimensões ajudam a entender as características e a tirar o máximo do ambiente,

maximizando sua adequação. Ressaltam que, para fins de administração estratégica, o fato de as dimensões do ambiente serem muito abstratas torna-se uma fraqueza para a aplicabilidade da abordagem sistêmica.

Fica evidente, dessa forma, que a empresa está inserida dentro de um sistema maior, composto de fornecedores, clientes, órgãos governamentais, entidades sindicais e que, enquanto organização, possui diversas partes relacionadas entre si (subsistemas), que trabalham em harmonia umas com as outras, buscando um todo sinérgico, conforme evidencia-se na Figura 2.

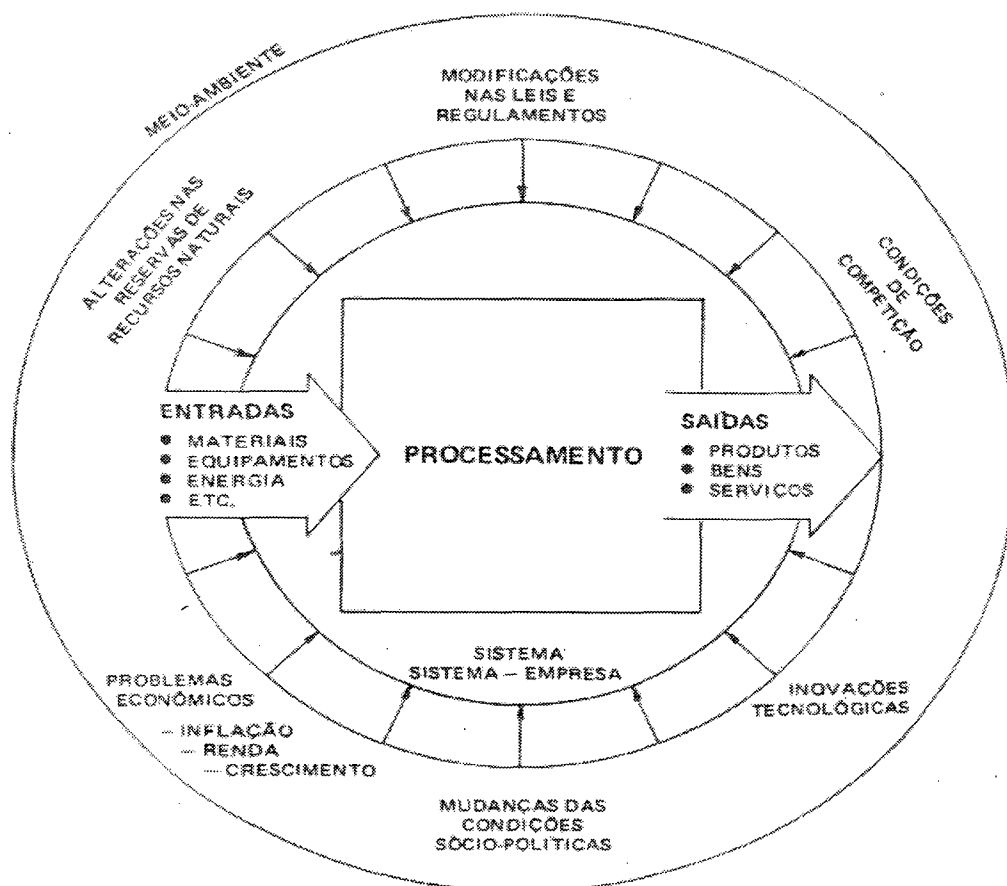


Figura 2: A organização como um sistema aberto

Fonte: BIO (1996, p.19)

Observa-se a entrada de recursos/insumos, o processamento destes e sua saída sob forma de produtos, bens ou serviço, o que denota a concepção da empresa como

um sistema aberto. Notam-se as variáveis ambientais interagindo com a empresa. Essa capacidade de agregar o que recebe do meio ambiente e de dar contribuições ao mesmo, faz da empresa um sistema aberto e dinâmico.

Por isso, torna-se relevante à empresa observar o ambiente em que atua, analisando supostas necessidades dos clientes e fornecedores, bem como o desenvolvimento da concorrência e as perspectivas do mercado. Cabe ressaltar que a perspectiva da organização como sistema fechado resulta na insensibilidade para a necessidade de mudanças e adaptação contínua e urgente das respostas da organização ao ambiente.

Em suma, a empresa vista como um sistema aberto denota a importância da construção de um todo sinérgico, em que o todo é maior que a soma das partes, e onde os subsistemas da empresa estão em constante interação, entre si e com o meio em que estão inseridos.

Assim, verifica-se a necessidade da empresa responder com agilidade aos estímulos do ambiente, procurando compreender o mercado de atuação, suas peculiaridades, seus processos e tecnologias, a fim de traçar uma estratégia que possa sustentar sua sobrevivência.

Por fim, ressalta-se que neste contexto em que as empresas são vistas como parte de um todo, a relação das mesmas com seus fornecedores e clientes é de vital importância. Essa relação se dá na forma de um elo, que une cada participante ao outro, na busca pela vantagem competitiva, de forma que o todo se sobressaia às partes e, na qual a parceria assume papel estratégico.

2.2 CADEIA DE VALOR

O fato de a empresa ser vista como um sistema aberto, interagindo constantemente com o ambiente, modificou a compreensão sobre a mesma. Uma vez que não está só, a empresa deve orientar-se para a busca da sinergia com o meio que a cerca. Isso fez com que os fornecedores deixassem de ser apenas atores secundários, assumindo o papel de parceiros na busca pela sobrevivência.

Essa integração não se fez somente para trás, pois os clientes intermediários e finais foram chamados a participar deste novo contexto, repartindo a lucratividade em toda a cadeia. Assim, fortaleceu-se a idéia de que a empresa não deveria atuar sozinha, mas em parceria com fornecedores e clientes, formando uma cadeia que produzisse valor para o consumidor.

Dessa forma, o contexto de uma cadeia produtiva, que possa agregar valor em toda sua extensão, com o intuito de proporcionar o máximo de satisfação ao cliente final, é imprescindível nos dias atuais. Porém, isto não se dá de forma tranqüila, uma vez que muitos interesses acabam se chocando, independente do tamanho da cadeia.

Por esse motivo, uma estratégia empresarial bem definida, que possa contemplar todos os aspectos relevantes desta situação, torna-se importante. É através dessa estratégia que a empresa, agora sob a forma de uma corrente, irá se posicionar no mercado.

2.2.1 Estratégia empresarial

A palavra estratégia, de acordo com Bethlem (1981, p.09), vem do grego “*strategos*” (general), que significava, até o século XVIII, a “arte do general”,

representado na figura do comandante que se afasta da linha de combate e das táticas de batalha para conduzir a “grande tática”.

A estratégia no campo militar representa o planejamento e a condução de operações e movimentos de contingentes com vistas ao objetivo de guerra. Segundo Clausewitz (1994), o objetivo era vencer a guerra e não necessariamente destruir o inimigo, ou seja, desmontar sua estrutura econômica para poder explorá-la.

Motta (1993, p.80) comenta que alguns princípios e conceitos da visão estratégica militar foram incorporados e absorvidos pela estratégia empresarial, mas o campo de batalha e o campo organizacional possuem diferenças relevantes e várias idéias da estratégia militar podem não ser adequadas à administração.

Ainda na década de trinta, no século passado, conforme Clausewitz (1994), a estratégia foi relacionada à Teoria dos Jogos, alcançando maior popularidade a partir de 1950. Assim, no decorrer da década de 1960 o conceito de estratégia atingiu maior relevância para as empresas, que passaram a utilizar o planejamento estratégico em larga escala. Observa-se, dessa forma, que o conceito de estratégia ficou reduzido à idéia de planejamento estratégico, pois o ambiente onde era utilizado apresentava equilíbrio e estabilidade, sendo esta uma das características marcantes daquela época.

Com relação a esse período, Ansoff (1990, p.32) esclarece que “havia muitos problemas a serem resolvidos, porém a preocupação a respeito de desafios estratégicos não era um deles”. Isso ocorria uma vez que as linhas industriais estavam bem traçadas e a maioria das indústrias ofereciam oportunidades promissoras. Para Ansoff (1990), como resultado deste ambiente, a atenção gerencial se voltava para dentro das organizações, visando à eficiência do mecanismo produtivo.

Ressalta-se que essa era uma época de produção em massa, na qual os produtos eram, de um modo geral, não diferenciados e a capacidade de produzir com o

preço unitário mais baixo se tornava o caminho para o sucesso. Ansoff (1990, p.35) aponta que a atenção única e irrestrita do gerente “centralizava-se no *negócio de dedicar-se ao negócio*”.

Ansoff (1990, p.38) condensa a evolução do pensamento e conceituação da estratégia empresarial, entre os anos de 1950 e 1970, a saber:

a evolução industrial até a década de 1950 foi “seqüencial”. Constituiu em uma sucessão de períodos: de orientação para a empresa, de orientação para a produção, de orientação para o marketing. À medida que os períodos se sucederam, a atenção e as prioridades da administração se deslocavam, correspondentemente, de uma preocupação central para a outra. Porém na década de 1970, as prioridades não substituem, mas, ao contrário, se sobrepõem às anteriores. A concorrência não se tornou mais frouxa, porém passa a ser mais intensa, em consequência da internacionalização dos negócios, da escassez dos recursos, da aceleração da inovação tecnológica. Os problemas de produção e de distribuição tornam-se maiores e mais complexos. As preocupações empresarias com a expansão multinacional, com os novos avanços tecnológicos e a obsolescência, com as mudanças estruturais na economia, adquirem importância capital.

Observa-se, diante do exposto, uma mudança de comportamento do ponto de vista organizacional. Essa mudança surge de fora para dentro da empresa, forçando esta a se adaptar ao novo ambiente. Como resposta a essa adaptação, as organizações passam a repensar o seu enfoque estratégico, relacionando a estratégia da organização com a realidade existente no ambiente externo.

Isto posto, pode-se observar que o termo estratégia é amplamente utilizado por vários autores em administração, cada um estabelecendo um significado e apresentando uma definição específica, considerada na época da sua formulação.

Chandler Jr. (1962, p.13) afirma que a “estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para pôr em prática essas metas”.

Para Ohmae (1985, p.90), estratégia é “o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se da concorrência, de maneira positiva, usando seus pontos fortes para

melhor atender às necessidades dos clientes”.

Stoner (1985, p.70) afirma que a estratégia possui dois vieses. Um é relacionado ao atingimento de objetivos na qual a estratégia seria o “programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e para o desempenho de sua missão”. O outro é voltado para a relação empresa e ambiente quando o termo equivaleria ao “padrão da resposta da organização ao seu ambiente ao longo do tempo”.

Segundo Ansoff (1977, p.04), estratégia empresarial é “a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente”. Em seguida, afirma que decisões estratégicas “preocupam-se principalmente com problemas externos (...) e especificamente com o composto de produto a ser fabricado e dos mercados em que serão vendidos”.

Estas definições de estratégia refletem um compromisso com a missão, objetivos ou propósitos organizacionais que se pressupõem estejam estabelecidos, e o que se deve fazer para atingi-los. Fica exposto, por essas definições, que o conceito de estratégia incita uma visão apurada de um processo planejado e racional de análise contínua do ambiente empresarial, além de observar a questão do longo prazo, no que tange aos objetivos e metas organizacionais.

Destaca-se ainda a perspectiva de uma série coordenada de ações, sistematicamente escolhidas, que possa atingir o objetivo traçado, interagindo com o ambiente e melhorando o desempenho organizacional. Nenhum conceito individualmente é capaz de abarcar as complexidades que envolvem o debate. Cada conceito fornece elementos importantes para compreender o fenômeno estratégia. Porém, conforme se observa nos conceitos apresentados, a estratégia é importante para a organização. Ela sempre está voltada a buscar para a empresa um desempenho

superior.

Ressalta-se, ainda, a definição de Ansoff (1983, p.16) para a administração estratégica, como “processo de interação de uma organização com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos”. Evidencia-se a importância da interação com o ambiente nos aspectos internos da organização, analisando apenas o que a organização pode retirar do ambiente. Com o passar dos anos, Ansoff (1990, p.199) percebe que a dinamicidade com o ambiente faz com que a empresa contribua e interfira no mesmo, uma vez que a administração estratégica “gera uma série de programas e projetos para o desenvolvimento de produtos e mercados, alterações de estratégias de competição, desenvolvimento de novas tecnologias e diversificação em novas atividades”.

Henry Mintzberg é um respeitado pensador da estratégia organizacional. Sobre o conceito de estratégia, Mintzberg (1988, p.01) afirma que “não há uma definição única, aceita universalmente. (...) alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem firme distinção entre eles”.

Para Mintzberg (1987), estratégia é um conceito que as pessoas definem de uma forma e, com frequência, usam de outra, sem perceber a diferença. Ela tem sido tratada como plano, como manobra, como padrão, como posição e como perspectiva.

A estratégia como sinônimo de plano é uma espécie de curso de ação conscientemente pretendido, assim é elaborada antes que as ações ocorram e é desenvolvida de maneira consciente e proposital.

O conceito de estratégia como padrão presume que a adoção de uma dada estratégia pressupõe o atendimento a um padrão de comportamento seguido pela organização ao longo de sua existência, a despeito de propósitos ou intenções.

Considerá-la como posição é uma maneira de localizar a organização dentro

do meio ambiente que a cerca. Assim, estratégia é uma força mediadora entre o ambiente organizacional interno e o contexto ambiental externo à organização.

A utilização do conceito de estratégia como perspectiva, parte do princípio que os indivíduos percebem o ambiente de maneira diferente. Desta forma, o foco inverte-se para dentro da organização, mais precisamente nos valores e na cultura compartilhada pelos membros da organização.

Por fim, a estratégia pode ser vista como manobra, uma vez que visa neutralizar ou superar a vantagem competitiva de um oponente ou competidor. Para esse fim, a estratégia direciona as ações para dentro do domínio da competição direta, onde ameaças, simulações e várias outras manobras são empregadas para obter vantagem.

Mintzberg (1987) coloca que há uma crescente literatura no campo da administração que concebe estratégia como manobra, citando Michael Porter, professor da *Harvard Business School*, como exemplo desta vertente.

Porter (1989, p.01) define estratégia como “a busca de uma posição competitiva favorável em um setor” e o objetivo dessa busca é “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor”.

Para Porter (1989), existem cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de um setor, que são: poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, poder de competição dos concorrentes, ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos e serviços substitutos.

No que tange à estratégia empresarial, Porter (1991) afirma que ela deve ser vista como um meio para integrar os diversos departamentos, incluindo marketing e produção, pesquisa e desenvolvimento. Também diz que estratégia é a escolha de um

conjunto diferente de atividades a fim de fornecer um conjunto único de valores, criando uma única e valiosa posição.

Observa-se, desta forma, a necessidade de entender e influenciar o comportamento de todas as entidades com que a organização se relaciona. Porter (1989) trata da análise do que denomina cadeia de valores e sua relação com a obtenção de vantagem competitiva.

Diante do exposto, infere-se que a estratégia é fundamental para posicionar a empresa e fortalecê-la. Torna-se difícil competir sem uma estratégia definida, pois as dificuldades encontradas no mercado exigem respostas imediatas e uma noção do lugar em que se encontra a organização e que posição ela deve assumir.

Porter (1989) divulga a idéia de que a organização deve reunir todos os atores que fazem parte do negócio, internos ou externos à empresa, numa cadeia produtiva que possa, através da força de seu conjunto, buscar, primeiramente, a sobrevivência e, depois, a lucratividade para todos os seus participantes.

2.2.2 Entendendo a cadeia de valores

O principal motivo para as empresas atuarem como elos de uma corrente é a sucessão de valor que pode fluir entre elas. O objetivo maior é que o consumidor final possa perceber esse valor de forma a valorizar esse esforço conjunto que as empresas oferecem.

Conforme Porter (1989, p.34), “valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece”. Para isso, a empresa deve criar um valor para os compradores que suplante os custos envolvidos no processo de criação, produção e venda de um produto.

O conceito de cadeia de valores foi desenvolvido por Porter (1989) no sentido de abordar o exame sistemático de todas as atividades executadas por uma empresa e analisar o modo como estas interagem, servindo de fonte para vantagem competitiva. Em seu modo de ver, a cadeia de valores é “uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”.

Para Shank e Govindarajan (1997; p.14), a cadeia de valor é definida como “o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto entregue nas mãos do consumidor”.

Na configuração da cadeia de valores, Porter (1989) ressalta, primeiramente, as atividades internas da empresa, tais como produção, comercialização, marketing e distribuição de produtos. Posteriormente, surge a idéia de agregar as diversas empresas que compõem o processo de fabricação e venda de um produto, englobando desde os produtores da matéria-prima até os consumidores finais, unidos pelos elos em comum, formando o valor percebido pelos clientes numa cadeia produtiva.

A evolução do conceito da cadeia de valor permite ao gestor analisar sua empresa como um elo em uma cadeia de empresas, que executa as atividades relevantes necessárias para disponibilizar produtos e serviços ao consumidor final.

Com base no exposto, observa-se que a cadeia de valores exibe o valor total, sendo este dividido em margem e atividades de valor. As atividades de valor são formadas pelos processos físico-operacionais tecnologicamente distintos que uma empresa utiliza para criar um produto.

A diferença do valor do produto e seus respectivos custos referentes às atividades de valor é chamada de margem de valor, que normalmente é dividida, em partes distintas, entre fornecedores, varejistas, fabricantes, distribuidores e todos os

elementos que participam da cadeia produtiva.

As atividades de valor podem ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio. Conforme Porter (1989, p.34), as atividades primárias “são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda”. Como exemplo de atividades primárias tem-se a logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, assistência técnica.

Porter (1989, p.34) esclarece que as atividades de apoio “sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa”. Os setores de aquisição (compra de insumos), desenvolvimento e tecnologia, gerência de recursos humanos, e infra-estrutura da empresa (gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, departamento jurídico, questões governamentais e gerência de qualidade) são exemplos de atividades de apoio numa empresa.

Na prática, ao se adquirir um produto numa determinada loja, a um determinado preço, o pagamento realizado cobre uma série de atividades que participaram do processo de projeto, fabricação, transporte e dos serviços complementares associados a esse produto. Essas atividades podem ser representadas através do uso de uma cadeia de valores. Porter (1989, p.35) apresenta graficamente a composição dessas atividades, conforme evidencia-se na Figura 3.

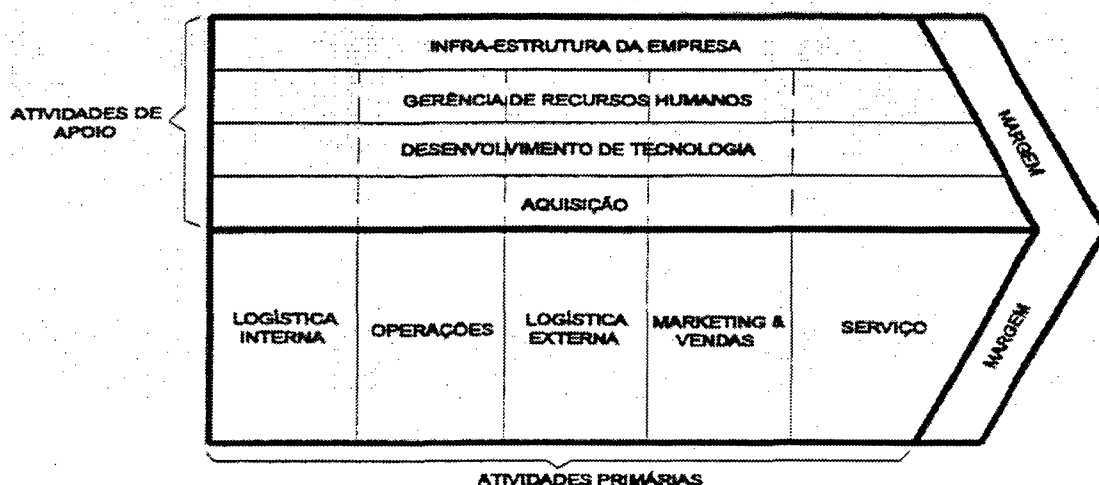


Figura 3 – A cadeia de valores genérica.

Fonte: PORTER (1989, p.35)

Verifica-se a empresa dividida nas atividades de apoio e primárias, com suas conseqüentes margens de valor. Essa divisão permite perceber como se dá o fluxo de valor em uma empresa, através de suas diversas atividades.

No esforço de melhor compreender a cadeia de valor e suas relações com outras cadeias, seja de compradores ou de fornecedores, faz-se necessário o entendimento do conceito do escopo competitivo.

Segundo Porter (1989, p.49), o escopo competitivo “pode ter um efeito poderoso sobre a vantagem competitiva, pois traça a configuração e a economia da cadeia de valores”. A dimensão do escopo competitivo pode ser ampla ou estreita.

Com uma dimensão ampla, o escopo competitivo pode consentir que a empresa execute internamente um maior número de atividades, agregando valor ao produto ou serviço. Dessa forma, a empresa pode compartilhar e integrar esforços com outras empresas e/ou cadeias produtivas, explorando diversos segmentos, áreas geográficas ou indústrias afins.

Um escopo estreito permite à empresa ajustar sua cadeia de forma a atender um nicho de mercado específico, uma área geográfica em particular ou uma indústria

em especial. Essa posição objetiva a redução do custo ou o atendimento de um mercado alvo de forma singular.

Existem quatro dimensões do escopo competitivo, segundo Porter (1989), a saber:

- a) escopo do segmento – compreende uma variedade de produtos e serviços diferenciados ou direcionados aos compradores específicos atendidos;
- b) escopo vertical – envolve a decisão do fazer ou comprar, ou seja, até que ponto as atividades são executadas internamente ao invés de utilizar empresas independentes;
- c) escopo geográfico – envolve a estratégia definida de atender a regiões específicas, países ou grupo de países, para competir de forma coordenada;
- d) escopo da indústria – relaciona-se com o mercado ou segmento da indústria no qual a empresa está inserida e compete com uma estratégia coordenada.

Com base nestas dimensões, a estratégia pode ser delineada integrando desenvolvimento de produtos, marketing, produção, finanças e cadeia logística. Uma vez que a estratégia está delineada, pode-se configurar a estrutura organizacional compatível com essa estratégia, de modo a promover uma vantagem competitiva firme e sustentável.

Portanto, uma estrutura organizacional planejada, de forma coordenada, visando inter-relações entre atividades similares, fluxo de informações, relacionamentos com fornecedores e com canais de distribuição, que possa romper com a fronteira interna da empresa e que promova a integração de seus elos verticais, são fatores de vital importância para o sucesso da estratégia empresarial.

Shank e Govindarajan (1997, p.63) afirmam que, para “ganhar ou sustentar

uma vantagem competitiva requer que uma empresa compreenda todo o sistema, não apenas parte da cadeia de valor da qual participa”. Percebe-se a necessidade de se evoluir da visão sistêmica de empresa para a visão sistêmica da cadeia de valor. Essa visão é ilustrada na Figura 4:

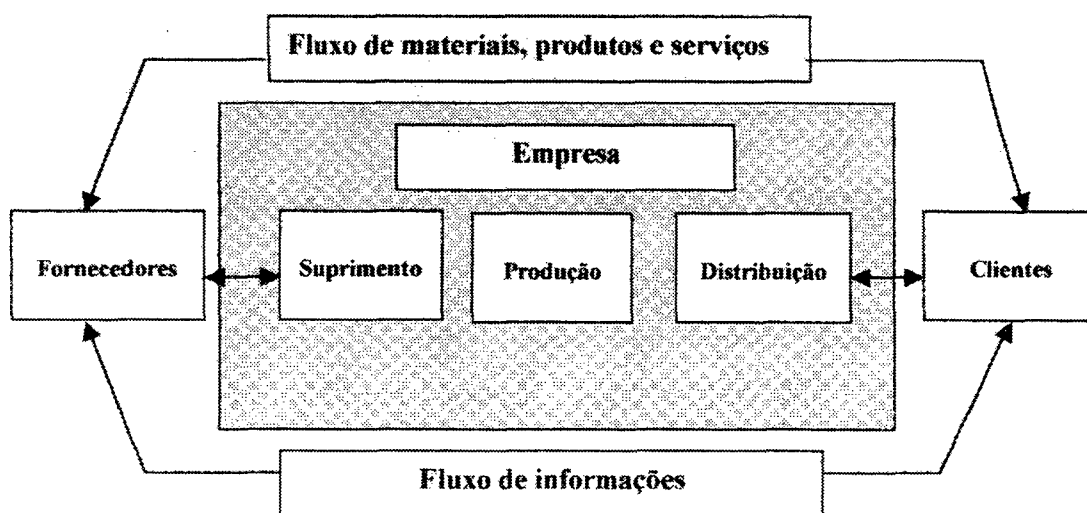


Figura 4: Integração clientes e fornecedores

Fonte: BOWERSOX e CLOSS (2001, p.34)

Nota-se a integração da organização com clientes e fornecedores. Contemplam-se os fluxos de materiais, produtos, serviços e informações de forma dinâmica, pois tanto a empresa recebe como contribui com o meio. Os fornecedores estão relacionados diretamente com a área de suprimento da empresa, enquanto os clientes interagem com a distribuição. Com base nessa interatividade, as atividades primárias e de apoio da empresa trabalham sinergicamente com clientes e fornecedores.

A ênfase deste trabalho está na dimensão fornecedor e empresa, sob a ótica do suprimento. Porter (1989, p.31) acredita que “os fornecedores não só entregam um produto como também podem influenciar o desempenho de uma empresa de várias outras maneiras”.

Pelo exposto, observa-se que existem empresas em que o relacionamento com os fornecedores é tão ou mais importante que o relacionamento com os clientes. Shank e Govindarajan (1997, p.15) corroboram afirmando que “as ligações com os fornecedores podem ser tão ou mais importantes quanto as ligações com os clientes”.

Assim, quanto mais estreito o relacionamento entre o fornecedor e o comprador, maiores serão as chances que as habilidades de cada parte sejam aplicadas em benefício próprio. Christopher (1997, p.212) afirma que “muitas companhias descobriram que através da forte cooperação com os fornecedores elas poderiam melhorar o projeto do produto, praticar engenharia de valor dos componentes e geralmente descobrir meios mais eficazes de trabalharem juntos”.

No que se refere à relação empresa – fornecedor, a logística entre ambos torna-se um fator decisivo na busca de competitividade. Para Novaes (2001, p.35), a logística preocupa-se em “agregar valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva”.

Portanto, a área de logística, em especial a logística de suprimento, recebe destaque entre as empresas, na perspectiva da cadeia de valor, uma vez que é uma função encarregada de trazer, armazenar e distribuir, na empresa, os insumos que esta necessita.

A competência na área da logística de suprimento é um diferencial que pode gerar vantagens competitivas substanciais, mas, mesmo assim, e embora tenha havido avanços, ainda hoje há um entendimento limitado do termo logística, como também da área de suprimento, muitas vezes associado apenas ao transporte de matérias-primas.

2.3 LOGÍSTICA INTEGRADA DE SUPRIMENTO

Os estudiosos da logística afirmam que a sua função sempre existiu. De acordo com Nunes (2001, p.13), “antes do marketing, da Revolução Industrial e mesmo da economia monetária, produtos vêm e vão e pessoas e organizações pagam por isso”. Porém, salienta que a função da logística, nos dias atuais, assume *status* de diferencial competitivo para a indústria, pois movimentos macroeconômicos e macrosociais, como a formação de blocos de comércio e globalização, tornaram o ir e vir de produtos e serviços uma das mais complexas atividades operacionais a serviço das organizações.

Destaca-se, ainda, que a logística de suprimento estava inicialmente inserida na administração de materiais. Nos dias atuais, o alvo da logística de suprimento é ser uma atividade de suporte à produção, que consiste da aquisição, armazenagem e distribuição interna de materiais.

Para que se possa entender melhor o funcionamento da logística de suprimento, realça-se a definição e a importância da logística empresarial, em particular a que cuida do suprimento de materiais.

2.3.1 Definição de logística

De acordo com Ballou (1993, p.17), a logística empresarial “estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos”.

As atividades de movimentação e armazenagem de produtos acabados, insumos ou bens de qualquer natureza, decorrem do fato dos consumidores e fornecedores residirem a uma distância qualquer da empresa. Este fato produz um hiato no tripé insumos-produção-demanda que é o problema central da logística.

Para Ballou (1993), a concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo.

Observa-se na literatura especializada, em logística, a constatação de que as atividades de transporte, estocagem e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas.

Nos dias atuais, a atividade logística tornou-se essencial para empresas de qualquer porte, uma vez que estas procuram prover seus clientes com bens e serviços, onde quer que eles estejam e da forma que eles melhor desejarem.

Ballou (1993, p.19) ressalta esta idéia afirmando que “um sistema logístico eficiente permite uma região geográfica explorar suas vantagens inerentes pela especialização de seus esforços produtivos naqueles produtos que ela tem vantagens e pela exportação desses produtos às outras regiões”.

Nota-se que Ballou (1993, p.19) entende que o comércio entre países e entre regiões de um mesmo país é freqüentemente determinado pela sua capacidade de atender aos mais diversos mercados, buscando uma estrutura de transporte de insumos e produtos que possa fornecer um preço competitivo. Assim, menciona que os “custos logísticos são um fator-chave para estimular o comércio (...), pois as diferenças nos custos de produção podem mais do que compensar os custos logísticos necessários para o transporte entre as regiões”.

Uma das definições mais divulgadas, apesar de relativamente restrita, é a do

Council of Logistics Management (1999), dos Estados Unidos, segundo a qual logística é:

o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente.

Observa-se que a prática da logística é uma sucessão de atividades, divididas em primárias e de apoio. Kobayashi (2000) esclarece que as atividades primárias são transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos. De outra forma, afirma que as atividades de apoio servem como suporte às atividades primárias, sendo consideradas de apoio a armazenagem, o manuseio de materiais, a embalagem de proteção, a obtenção (seleção das fontes de suprimentos, quantidades, programação de compras e forma de comprar o produto), a programação de produtos e, por fim, a manutenção de informação.

A definição do *Council of Logistics Management* é uma declaração de intenções, pois menciona a integração de todas as funções, ressalta o foco no cliente e, indiretamente, transmite uma visão sistêmica. Além disso, a tendência histórica aponta para o enriquecimento da função logística.

Segundo Ballou (1993), até os anos de 1950 a logística estava adormecida, pois as empresas fragmentavam a administração de atividades-chave em logística. A produção era encarregada do transporte, os estoques ficavam a cargo do marketing, finanças ou produção e o processamento de pedidos ficava sob o comando de finanças ou vendas. A partir da Segunda Guerra Mundial, a logística começou a ser desenvolvida de forma mais sistemática, pelos aliados, pois a tomada da Europa necessitava de planejamento apurado, sob o ponto de vista de suprimentos.

Em decorrência deste período, a economia dos Estados Unidos experimentou um rápido crescimento, atendendo o mercado mundial que carecia de suprimentos. Os lucros eram tão altos que certas ineficiências na logística de produtos podiam ser toleradas.

Entre os anos 50 e 70 houve um avanço na área, tornando este período conhecido como período do desenvolvimento para logística. A distribuição física de produtos era colocada de lado, porém o estabelecimento do marketing trouxe uma discussão sobre qual era a melhor maneira de se colocar um produto no mercado e através de quais canais de distribuição.

Nesta época também os custos logísticos começaram a ser analisados de forma mais acurada, uma vez que se tornavam uma das últimas barreiras para a redução dos custos dos produtos. Cabe ressaltar que os padrões e atitudes dos consumidores começaram a mudar, fazendo com que estes ficassem mais exigentes. Outra característica da época foi o avanço da tecnologia, em especial o desenvolvimento dos computadores, que forneciam um melhor processamento das informações.

A partir dos anos 70 a logística começa sua maturidade, pois os seus princípios estavam estabelecidos e algumas empresas já colhiam os frutos do seu uso. Como o estímulo à demanda era a filosofia econômica dominante, a administração de suprimentos, seja no controle de custos, na qualidade ou na produtividade, tornou-se fator-chave para o alcance do desenvolvimento empresarial.

A Figura 5 apresenta o desenho organizacional, sob a ótica da logística empresarial, que traduz a forma como a logística é entendida nas empresas.

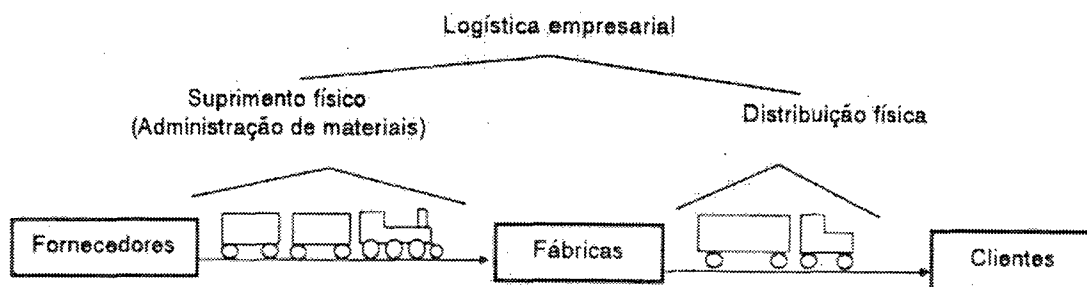


Figura 5: Escopo da logística empresarial

Fonte: BALLOU (1993, p.35)

Depreende-se que a logística representa o elo físico de ligação entre a empresa e seus fornecedores e clientes. Da empresa para trás, a logística cuida de transportar, estocar, processar pedidos, armazenar, manusear materiais e manter informações com fornecedores, entre outras atribuições. Da empresa para frente as atividades são semelhantes, embora o relacionamento seja feito com os clientes, que podem ser intermediários ou os consumidores finais.

Mais recentemente, a administração da logística ganhou nova dimensão, envolvendo a integração de todas as atividades ao longo da cadeia de valores, abrangendo desde a matéria-prima até o consumidor final. Assim, a logística deixa de ter um enfoque operacional para adquirir um caráter estratégico.

Essas transformações impactaram a forma como a organização e seus líderes pensam a gestão empresarial. A separação entre empresa e ambiente passa a ser delimitada por uma tênue linha divisória, incerta e imutável.

A decorrência disto, na logística, é que esse ambiente confuso, misturando fornecedores e clientes, dificulta a identificação entre onde termina a cooperação e começa a concorrência. Em organizações sem fronteiras, ou com fronteiras muito tênues, a logística passa a ser uma função muito mais relacional e estratégica do que em organizações mais tradicionais.

Surge, então, o conceito de *Supply Chain Management* (gerenciamento da cadeia de suprimento), que Novaes (2001, p.49) conceitua da seguinte forma:

a integração entre os processos ao longo da cadeia de suprimento continua a ser feita em termos de fluxos de materiais, de informação e de dinheiro mas, agora, os agentes participantes atuam em uníssono e de forma estratégica, buscando os melhores resultados possíveis em termos de redução de custos, de desperdícios e de agregação de valor para o consumidor final.

Observa-se, então, que o *Supply Chain Management* pode ser definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando a redução dos custos envolvidos em todo o processo, minimizando os ciclos e maximizando o valor percebido pelo consumidor final.

Cabe destacar que a idéia de *Supply Chain Management* (SCM) é mais abrangente que a logística de suprimento, pois o SCM contempla todo o fluxo de materiais, produtos e serviços, dos fornecedores iniciais aos clientes finais, enquanto a logística de suprimento se posiciona, essencialmente, entre os fornecedores e a empresa, excluindo a parte relacionada aos clientes.

No decorrer da cadeia, diversos departamentos, áreas e funções são de fundamental importância para a obtenção e sustentação da vantagem competitiva. Este trabalho se fixou na questão do suprimento e no papel dos fornecedores neste contexto, buscando entender como se pode estruturar uma gestão estratégica de custos nesta área.

O processo de suprimento é simples na sua concepção e complicado na sua execução. Parte-se do princípio de que, tanto para os materiais destinados ao processo de transformação, matéria-prima principal e matéria-prima secundária, quanto para os demais materiais, trata-se de uma aplicação de recursos. Os materiais têm sua origem nos fornecedores, transitam pelos estoques, formam o custo industrial e compõem o custo dos produtos vendidos. A logística de suprimento se encarrega de transportar,

armazenar e distribuir esse material, de forma eficiente, sendo uma das bases para a conquista da competitividade.

2.3.2 Logística de suprimento

O sistema logístico pode ser dividido em dois segmentos: logística de entrada e de saída. Dornier *et al.* (2000, p.85) argumentam que a logística de entrada “envolve o fornecimento de todos os materiais e componentes necessários para a fabricação dos produtos”, enquanto a logística de saída “engloba a forma como os produtos manufaturados movem-se a partir da montagem final, por meio da distribuição e armazenagem até as mãos dos consumidores”.

A logística de entrada é também conhecida como logística de suprimentos ou, mais tradicionalmente, administração de materiais. A logística de suprimentos visa trabalhar com questões relativas à entrada de insumos, matéria-prima ou componentes na empresa, bem como questões sobre a relação empresa-fornecedores, estocagem de materiais e o fluxo de informações inerentes a estas transações.

Enquanto a distribuição física de produtos trata do fluxo de produtos a partir da empresa, a logística de suprimento trata deste fluxo para a firma, sendo que muitas das atividades são compartilhadas entre suprimentos e distribuição física. As diferenças entre elas enfocam, principalmente, o modo pelo qual os fluxos são iniciados e sincronizados e a seleção das fontes de fornecimento.

Conforme Ballou (1993, p.59), as “atividades identificadas no canal de suprimento podem ser consideradas fundamentais para administração de materiais, pois elas afetam principalmente a economia e a eficácia do movimento de materiais”. Como tarefas mais relevantes pode-se destacar a inicialização e transmissão das

ordens (pedidos) de compras, transporte dos carregamentos até o local da fábrica e manutenção dos estoques na planta.

O ciclo usual da área de suprimento é destacado por Ballou (1993, p.59), da seguinte forma:

as negociações da linha de produção ou do sistema de operações são convertidas em ordens de compra. Um comprador seleciona fornecedores que atingem requisitos de preço, entrega e qualidade exigidos. Tipicamente, uma ordem de compra é preparada e enviada à firma fornecedora. Importantes informações logísticas, como quantidade a ser embarcada, destino de entrega e data requerida para entrega constam da ordem de compra. Em seguida, o fornecedor processa e prepara a ordem para a remessa. A entrega é arranjada pelo fornecedor ou pela firma compradora, conforme os acordos de preço. Se o transporte é incluído no preço, geralmente o próprio fornecedor realiza sua contratação. Se não, em geral o comprador trata do transporte. Após a recepção do carregamento, este é submetido à inspeção de qualidade e colocado no estoque até ser necessário para operações.

Portanto, uma boa administração da logística de suprimentos significa coordenar a movimentação dos materiais com as exigências da operação, objetivando prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável ao custo mínimo.

A seleção de fornecedores recebe, neste contexto, um papel de destaque para a empresa, pois sua escolha depende do preço, qualidade, continuidade de fornecimento e da localização do fornecedor. Para Ballou (1993), a distância entre as fontes de suprimento e o comprador influencia o tempo necessário para obter as mercadorias, além de afetar a confiabilidade dos prazos de entrega.

Há duas formas tradicionais de se prover os suprimentos à produção: suprimento para a produção e suprimento para o estoque. O suprimento para produção observa o alto valor de um material e seu histórico de requisição. Uma vez que o material pode ser encomendado diretamente para atender a uma necessidade de produção, sem que necessite ficar previamente estocado isso deve ser feito. Manter em estoque todo o material necessário para a produção pode ser ineficiente, sob o ponto de vista econômico.

No caso do suprimento para o estoque, a estocagem serve como uma ponte entre o suprimento e a demanda de materiais. Desta forma há garantia de maior disponibilidade de materiais para prover as necessidades de produção, diminuindo o tempo de espera ou o risco de trancar a produção à espera de um componente, reduzindo custos de transporte e de ociosidade.

Destaca-se que a logística de suprimento vem sofrendo diversas mudanças de cunho conceitual. Para a maior parte das organizações a natureza da relação de fornecimento vem evoluindo ao longo das últimas décadas. A idéia de propor parcerias com os fornecedores trouxe maior rapidez e melhor desempenho para as empresas.

Slack (1993, p.163) esclarece que o modelo de parcerias “vê as relações cliente-fornecedor como sendo baseadas em transparência, confiança, destino compartilhado e desenvolvimento de longo prazo”. Mais a frente, revela que parceria significa “uma relação mais exclusiva (menos fornecedores, rede mais simples) e uma relação mais *rica* no sentido de que mais do que pedidos e partes fluem entre as operações”. Na verdade, fluem, também, informações de ponta-a-ponta, planos de longo prazo e, em alguns casos, projetos de desenvolvimento de produtos.

Essa nova visão da área de suprimentos vem ao encontro do que Ballou (1993, p.62) chamou de futuro da administração de materiais, onde “compartilhar responsabilidades” torna-se necessário e estratégico para as organizações.

Novaes (2001, p.201) afirma ser essencial para a empresa “parcerias com os fornecedores de matéria-prima e de componentes da indústria, visando a otimização e conseqüente redução nos custos finais”.

Por sua vez, Dornier *et al.* (2000, p.86) apresentam sua opinião sobre o assunto, inferindo que “relacionamentos duradouros são benéficos para todas as partes

envolvidas. A integração bem-sucedida da cadeia de suprimentos requer que as partes compartilhem conhecimentos a respeito de recursos, organização, estratégias, e assim por diante”.

Pelo exposto, fica evidente a integração do conceito da cadeia de valor com a nova visão da logística de suprimento. Assim, fornecedores e empresa são parceiros na tarefa de suprir materiais, armazená-los e distribuí-los de forma eficaz. Se qualquer parte da rede apresenta desempenho abaixo das demais, reduz a eficácia do restante.

A chave para o entendimento das cadeias de suprimentos está na identificação de quem na rede contribui para as necessidades que o consumidor final valoriza. Dentre as necessidades que o cliente valoriza está o preço pago por um bem ou serviço.

Neste aspecto, uma estrutura de custos enxuta pode alavancar pontos positivos para a empresa, sob a ótica da satisfação do cliente. Slack (1993, p.165) acrescenta que “o fornecimento enxuto, todavia, requer uma contínua redução de custos (e, portanto, redução de preços) baseada na total transparência de informações de custos”.

No tocante a custos, na logística de suprimento, observam-se três grandes itens: compras, estoques e distribuição interna. O primeiro diz respeito à compra de matérias-prima e materiais para a produção de bens. O segundo refere-se ao armazenamento das matérias-primas e materiais até sua utilização pela área de produção da empresa. O terceiro, aborda a forma como os materiais e matérias-prima são distribuídos aos diversos departamentos da empresa.

2.3.2.1 O processo de compra

O processo de compra é muito amplo, pois envolve diversos departamentos da empresa. Obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta (tempo e lugar), da fonte correta e no preço certo são todas funções de compras.

Ballou (2001, p.327) comenta que “compras comanda uma posição importante na maioria das organizações já que as peças, os componentes e os suprimentos comprados representam tipicamente de 40 a 60% do valor das vendas de seus produtos finais”. Isso demonstra que todas as reduções possíveis em compras podem ter um impacto maior em lucros do que melhorias iguais em outras áreas.

Como objetivos do processo de compra, Arnold (1999) revela que podem ser divididos em quatro categorias:

- a) obter melhorias e serviços na quantidade e com a qualidade necessárias;
- b) obter mercadorias e serviços ao menor custo;
- c) garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor;
- d) desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.

Para que se possa satisfazer esses objetivos, Arnold (1999) esclarece que devem ser desempenhadas algumas funções básicas, tais como determinar as especificações de compra, selecionar o fornecedor, negociar termos e condições de compra e emitir e administrar pedidos de compra.

Diversas atividades associadas a compras de matérias-primas, suprimentos e componentes precisam ser desenvolvidas. Ballou (2001) cita algumas, como selecionar e qualificar os fornecedores, classificar o desempenho do fornecedor, negociar contratos, comparar preços em termos de qualidade e serviços, pesquisar

produtos e serviços, determinar quanto comprar e prazos de entrega, entre outras. Essas atividades devem ser efetuadas pelo setor de compras, com a ajuda de diversos departamentos envolvidos na produção.

As rotinas de compras estão hoje mais simples e mais dinâmicas. O crescente nível de informatização das empresas, as facilidades de comunicação propiciadas pelo advento da internet, da prática do uso das redes internas de fluxo de informação revolucionaram os negócios, tornando-os mais ágeis, seguros e estáveis. O sistema processual de compras, que outrora era lento, burocrático e inseguro, é, hoje, um facilitador na tomada de decisão, porque contribui com eficácia no desempenho das tarefas do processo, contribuindo como fator de produtividade.

O fluxo das compras tem seu ponto inicial no setor de logística, precisamente no planejamento e controle da produção, com a definição das quantidades que serão necessárias para o atendimento da produção planejada de um determinado período, para o atendimento da demanda de produtos pelo mercado.

O ciclo de compras, conforme Arnold (1999, p.209), consiste nos seguintes passos:

- receber e analisar as requisições de compras;
- selecionar fornecedores;
- determinar o preço correto;
- emitir pedidos de compra;
- fazer um acompanhamento para garantir que os prazos de entrega sejam cumpridos;
- receber e aceitar as mercadorias; e
- aprovar a fatura para o fornecedor.

De acordo com o ciclo apresentado acima, percebe-se a relevância que a escolha do fornecedor exerce no processo de compra. Não obstante, na compra de um item ou serviço de um fornecedor, vários fatores estão incluídos no pacote comprado. Arnold (1999) afirma que esses fatores podem ser divididos em três categorias amplas, que são exigências de quantidade, exigências de preço e exigências funcionais.

Ainda no que se refere à seleção de fornecedores, Arnold (1999, p.218) afirma que “um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência suficiente para ter lucros e ainda assim vender um produto a preços competitivos”.

Quanto às características envolvidas na escolha de fornecedores, Ballou (2001) destaca a habilidade técnica, a capacidade de produção, a confiabilidade, o serviço pós-venda, a localização do fornecedor e o preço.

O processo de compra, como se expôs, merece atenção especial e intensiva das empresas. Ele é, em si, um agregador de custos, tais como o preço da matéria-prima ou material adquirido, transporte, seguro, carga e descarga, recepção de materiais, encargos financeiros condicionais, entre outros. Todavia, outros processos são importantes, no tocante a área de suprimentos, como é o caso do processo de estocagem.

2.3.2.2 O processo de estocagem

Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção. Frequentemente, os estoques constituem uma parte substancial dos ativos das empresas. Arnold (1999, p.265) argumenta que eles representam de “20 a 60% dos ativos totais”. Esclarece que “à medida que os estoques vão sendo utilizados, seu valor se converte em dinheiro, o que melhora o fluxo de caixa e o retorno do investimento (...) assim, a boa administração dos estoques é essencial”.

Ballou (2001, p.249) conceitua os estoques como “pilhas de matérias-primas,

insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todos os canais logísticos e de produção da empresa”.

Para Bowersox e Closs (2001), sem um estoque adequado, a atividade de marketing poderá detectar perdas de vendas e declínio da satisfação dos clientes. No tocante à produção, a falta de matéria-prima pode parar linhas de produção, alterar programações da produção, aumentar o custo dos produtos e possibilitar a falta de produto acabado para a empresa.

As razões a favor dos estoques, apontadas por Ballou (2001), são melhorar o serviço ao cliente e reduzir custos. Na primeira delas, comenta que os estoques fornecem um nível de disponibilidades de produtos e serviços que podem satisfazer os consumidores, especialmente quando localizados nas proximidades destes. No que diz respeito à redução de custos menciona que o estoque pode reduzir os custos operacionais, de forma indireta, e ainda pode contrabalançar o custo de sua manutenção.

Como razões para o não uso de estoques, Ballou (2001) argumenta que os estoques são considerados, por alguns críticos, como desperdícios, pois absorvem capital que poderia ser destinado, por exemplo, à produção de bens e serviços. Outra crítica diz respeito a mascarar problemas de qualidade, uma vez que quando há problemas de qualidade a inclinação é se desfazer dos estoques existentes para proteger o investimento empregado.

Apesar do aumento da produção e da diversidade de produtos encontrados no mercado, os gestores têm conseguido diminuir o nível de estoques operacionais das empresas. Bowersox e Closs (2001, p.224) creditam essa melhoria à “ênfase gerencial que o assunto tem recebido e à adoção de estratégias baseadas em prazos”.

Cita-se como exemplo dessas estratégias, o conceito de *Just in Time* (JIT),

cuja filosofia é operar com estoque zero. Segundo Arnold (1999, p.452) a mais popular definição da produção JIT é “a eliminação de todo desperdício e a melhoria contínua da produtividade”. Como desperdício, explica que “significa qualquer coisa além do mínimo de equipamento, peça, espaço, material e tempo de trabalho absolutamente necessários para acrescentar valor ao produto”.

Um sistema de produção e distribuição sem estoques nem sempre é possível, por isso é importante considerar que o valor investido em estoques deve ser avaliado com outros recursos logísticos, na busca de um custo menor para empresa.

No que se refere a tipologia, os estoques podem ser categorizados, segundo Ballou (2001), como:

- a) no canal - são estoques que estão em trânsito entre pontos de estocagem ou de produção;
- b) especulação - alguns estoques podem ser mantidos para especulação, mas ainda fazem parte da base total do estoque a ser gerenciado;
- c) regular - são estoques necessários para satisfazer a demanda média durante o tempo entre reabastecimentos sucessivos;
- d) segurança - os estoques podem ser gerados como uma proteção da variabilidade na demanda para o estoque e no tempo de reabastecimento;
- e) obsoleto - ocorre quando uma parte do estoque se deteriora, tem sua validade vencida, é roubada ou perdida quando mantido por um período de tempo.

Como funções do estoque, cita-se a especialização geográfica, o estoque intermediário, o equilíbrio entre suprimento e demanda e o gerenciamento de incertezas por meio do estoque de segurança. De acordo com Bowersox e Closs (2001, p.228), “essas funções implicam investimento em estoques necessário para que

sistemas específicos possam atingir seus objetivos”.

Pelo exposto, observa-se a dificuldade de um gerenciamento eficaz, no que diz respeito à gestão de estoques. Bowersox e Closs (2001, p.252) mencionam que “um aspecto crítico na formulação de políticas de estoques é a definição dos objetivos de gerenciamento de estoque, de serviço ao cliente, disposição lucrativa de estoque, previsões e controle de necessidades de estoque e integração em termos de custo total”.

Assim, Arnold (1999) cita como objetivos da administração de estoques a excelência no atendimento aos clientes, a operação de fábrica de baixo custo e o investimento mínimo em estoques.

Além de armazenar os suprimentos e a matéria-prima, a empresa precisa manuseá-los de forma a não permitir que ineficiências de distribuição interna de materiais possa atrapalhar o processo de suprimento. Bowersox e Closs (2001, p.348) denotam que “na logística, a principal preocupação reside nos fluxos de entrada e de saída de materiais e de produtos” e não na armazenagem propriamente dita.

2.3.2.3 O processo de distribuição interna

Com o processo de distribuição interna de materiais e matérias-primas é concluído o ciclo da logística de suprimento. Ao serem requisitados no almoxarifado para a produção, os materiais, como bens assim identificados, iniciam sua perda de identidade que se consuma com o processo de transformação em produtos.

O manuseio de materiais dentro de um armazém ou estoque, segundo Ballou (2001, p.357), “é tipicamente uma atividade de mão-de-obra intensiva, já que a maioria do manuseio de materiais em todo o mundo é feita manualmente ou, na

melhor das hipóteses, semi-automaticamente”.

Bowersox e Closs (2001, p.348) afirmam que o manuseio de produtos é a chave da produtividade dos depósitos por várias razões. A primeira delas, aborda a quantidade relativamente grande de mão-de-obra necessária ao manuseio de materiais. Assim, qualquer queda de desempenho da mão-de-obra faz cair a produtividade geral do depósito. Em segundo lugar, “a natureza das atividades de manuseio de materiais apresenta limitações ao uso de avançadas tecnologias de informação”, pois o manuseio de materiais é uma atividade preponderantemente manual. Como terceira razão, há o fato de que o manuseio de matérias sempre esteve desassociado das outras atividades logísticas, recebendo uma atenção secundária e insuficiente, por parte dos gestores. Por último, apenas recentemente, com a tecnologia de automação, foi desenvolvido um potencial de redução da mão-de-obra.

Observa-se a importância que o manuseio de materiais tem, em relação à logística de suprimento. White (*apud* BALLOU, 2001, p.358) afirma que “boas práticas de manuseio de materiais envolvem *movimentar menos, estocar menos e controlar menos*”. Para isso deve-se atentar para as três atividades principais do manuseio de materiais, que são o recebimento, o manuseio interno e a expedição.

O recebimento começa na descarga dos materiais na empresa. Normalmente essas mercadorias chegam à empresa em quantidades maiores do que expedidas, sendo seu descarregamento, preponderantemente, manual. Métodos mecanizados ou parcialmente automatizados têm sido desenvolvidos, tornando-se adaptáveis às diferentes características dos produtos.

O manuseio interno contempla toda e qualquer movimentação dos produtos dentro do armazém ou estoque. Uma vez que os materiais são recebidos pela empresa, devem ser transferidos para seus locais de armazenagem. Os materiais e matérias-

primas são separados de acordo com o *layout* pré-estabelecido e ficam à espera de sua utilização, pela área de produção da empresa.

A expedição se dá no momento que algum material ou matéria-prima é requerido ao estoque para ser consumido pela área de produção da empresa. Essa movimentação precisa ser eficiente, a fim de que não acarrete perda de tempo dentro do processo produtivo. Cabe ressaltar que a expedição pode ser feita, também, de produtos acabados para os clientes, mas neste sentido o termo fica a cargo da distribuição física de produtos, não fazendo parte do desenho da logística de suprimento da empresa.

Em logística, a distribuição interna de materiais é uma atividade que não pode ser evitada, porém existem técnicas que podem reduzir suas tarefas. Ballou (2001) descreve algumas considerações que devem ser levadas em conta na seleção de sistemas de manuseio de materiais. Para o autor, deve-se verificar se há restrições de adotar determinado sistema, com relação aos sistemas adotados pelos fornecedores. O projeto do armazém deve levar em conta os equipamentos que deverão ser utilizados, bem como as distâncias de percurso a serem percorridas. Há, também, que ser verificado as características dos produtos, pois produtos a granel pedem um sistema de tanques e pipas, enquanto que produtos que podem ser embalados pedem a paletização, por exemplo.

Por fim, Ballou (2001, p.358) comenta que o planejamento para contingências pode influenciar todo o sistema, pois “se a confiabilidade do sistema afeta extremamente o serviço ao cliente, os custos relacionados ao sistema (tais como a demora e as cargas detidas) ou os custos operacionais do sistema, então, sistemas menos mecanizados ou sistemas mecanizados com redundância embutida podem ser o melhor para o projeto do sistema final”.

Neste sentido, Bowersox e Closs (2001, p.351) enfatizam a recomendação de uma série de diretrizes no projeto de sistemas para manuseio de matérias, tais como:

- os equipamentos de manuseio e armazenagem devem ser os mais padronizados possíveis.
- o sistema deve ser projetado para proporcionar fluxo de produtos mais contínuo possível.
- os investimentos devem ser feitos em equipamentos de manuseio, de preferência a equipamentos estáticos (como prateleiras e estantes).
- os equipamentos de manuseio de matérias devem ser usados o mais intensamente possível.
- os equipamentos de manuseio a serem escolhidos devem ter a menor relação possível entre peso e carga útil.
- sempre que possível, a força da gravidade deve ser aproveitada em projetos de sistemas de manuseio.

Por fim, após considerar o sistema de manuseio de materiais a ser usado, precisam ser tomadas as decisões em relação ao posicionamento dos materiais dentro do estoque, como serão organizados e qual método deve ser usado para encontrar o estoque no armazém.

De acordo com Ballou (2001, p.363), a retirada do estoque (ou a colocação) geralmente ocorre de três maneiras:

primeiro há a seleção de ida e volta na qual somente um item ou carga é coletado de uma localização em particular.(...) Segundo, há uma rota de coleta, na qual diversos itens de um pedido são coletados antes de retornar ao ponto de saída, ou área de reserva. (...) Terceiro, há uma área designada de coleta de pedido por trabalhador. Os coletores de pedido recuperam os itens por seleção ida e volta ou por rota do coletor dentro dos limites de suas áreas de trabalho específicas.

Diante do exposto, percebe-se que o processo de distribuição interna, como os demais processos da logística de suprimento, é de vital importância para a qualidade do produto, bem como para que ele seja produzido com preços compatíveis e controlados. Espera-se, neste processo, o desempenho eficiente da mão-de-obra, das máquinas e equipamentos e dos próprios materiais.

Esse desempenho eficiente proporcionará à empresa condições de atuar no mercado de forma competitiva. Um dos pressupostos da competitividade é o gerenciamento eficaz dos custos envolvidos no processo de produção. As diferentes

atividades na área de suprimentos fazem parte do chamado custo de produção de uma empresa, inclusive sendo uma parte relevante desse custo.

Assim, faz-se necessário estabelecer uma gestão estratégica de custos que possa, de maneira ampla e eficiente, identificar e determinar os custos dos recursos consumidos na área de suprimento, fazendo um contraponto com a cadeia de valor na qual a organização está inserida.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A gestão estratégica de custos representa um avanço da contabilidade gerencial e tem por finalidade instrumentalizar os gestores da organização, através de informações adequadas, a desenvolverem estratégias capazes de sustentar a empresa em cenários atuais e futuros de grande competição internacional e doméstica.

Hansen e Mowen (2001) comentam que o foco da atual gestão de custos está alicerçado em competição global, crescimento no setor de serviços, avanços na tecnologia da informação e no ambiente de manufatura, orientação para o cliente, gestão da qualidade total e eficiência dos processos produtivos.

Ao descrever as estratégias genéricas, Porter (1989) afirma que a empresa pode adotar, para competir no mercado, a liderança no custo, a diferenciação ou o enfoque. Observa-se que mesmo as empresas que optem por estratégias de diferenciação ou enfoque, não podem ignorar suas estruturas de custos. A busca pela compreensão ampla sobre o comportamento e a evolução dos custos é o objetivo da gestão estratégica de custos.

Neste sentido, Shank e Govindarajan (1997, p.04) conceituam a gestão estratégica de custos como “uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo,

em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável”.

Por sua vez, Horngren, Foster e Datar (2000, p.02) afirmam que “a tarefa principal dos gestores é o gerenciamento de custos. Nós usamos o gerenciamento de custo para descrever as ações que os gerentes tomam com o intuito de satisfazer clientes enquanto continuamente reduzem e controlam custos”. O avanço tecnológico promove mudanças rápidas e a informação é cada vez mais necessária para a tomada de decisões e para promover a integração entre os departamentos da empresa.

De acordo com Martins (2000, p.315), a expressão gestão estratégica de custos “vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo”. Adiante, menciona que essa integração se faz necessária para a empresa sobreviver nos dias atuais.

A meta da gestão estratégica de custos, segundo Berliner e Brimson (*apud* NAKAGAWA, 1993, p.49), é “gerar informações que auxiliem as empresas a utilizarem seus recursos lucrativamente, para produzir serviços ou produtos que sejam competitivos em termos de custo, qualidade, funcionalidade e pontualidade de entrega no mercado global”. Explicam que a gestão estratégica de custos é um sistema de planejamento e controle que objetiva identificar quanto de recursos as atividades relevantes da empresa consumiram.

Quanto aos princípios, a gestão estratégica de custos, de acordo com Martins (2000), é composta por princípios de custos, princípios de mensuração de desempenho e princípios de investimento. Ressalta que nos princípios de custos, estes, quando relevantes, devem ser apropriados diretamente ao produto; as bases de alocação devem

refletir as relações de causa e efeito entre os recursos e atividades; o custo-meta deve servir de comparação para o custo real; os centros de custos devem ser estabelecidos tomando como base a homogeneização das atividades; e o processo de apropriação deve ser contemplado com base no Custeio Baseado em Atividades.

No que diz respeito aos princípios de mensuração de desempenho, Martins (2000) aconselha que as atividades relevantes devem ser mensuradas; deve-se utilizar medidas financeiras e não-financeiras; as mensurações devem ser consistentes com os objetivos empresariais; e na utilização de direcionadores de custos, as medidas de desempenho devem produzir melhorias na sua visibilidade.

Os princípios de investimentos, conforme Martins (2000), devem proporcionar à gestão de investimento ir além do orçamento de capital; ser consistente com as metas da organização; as decisões de investimentos devem ser tomadas com base em vários critérios; deve promover a redução ou eliminação das atividades que não produzem valor; e deve suplantat o atingimento do custo-meta.

Para Shank e Govindarajan (1997), a estratégia da gestão de custos deve analisar três focos, que tratam do custo no ambiente competitivo formado por sólidas cadeias produtivas. Os três focos são:

- a) cadeias de valor - é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matéria-prima até o produto final entregue ao consumidor.
- b) posicionamento estratégico - trata da avaliação das oportunidades ambientais externas, dos recursos existentes, da definição de metas e um conjunto de planos de ação para realizá-los.
- c) direcionadores de custos - é a busca pela compreensão da complexa interação de direcionadores de custos em ação numa determinada situação, sejam eles estruturais, como escalas, escopos e tecnologias, ou sejam eles

de execução, que trata da capacidade de executar bem.

Esses temas são, posteriormente, abordados de forma mais analítica neste estudo. Porém, faz-se necessário discorrer sobre o conceito e as classificações dos custos nas organizações, para poder entender o que significa sua gestão estratégica.

2.4.1 Definição e classificação dos custos

Os custos estão presentes em todos os tipos de empresas, não importando o tamanho ou a nacionalidade. Ribeiro (1996, p.21) comenta que “a palavra *custos* possui um significado muito abrangente: pode ser utilizado como custos das mercadorias vendidas em uma empresa comercial; custo dos produtos fabricados, em empresas industriais e custo dos serviços prestados em empresas de prestação de serviços”.

Na linguagem comum, conforme Iudícibus (1998, p.113), “não ligada a compras, vendas etc., a palavra custo pode estar associada a uma noção de sacrifício (...) custou-me muitas noites de sono realizar aquele curso (...), todavia, que a todo custo corresponde uma vantagem, ora é o bem ou serviço adquirido, ora é o conhecimento proporcionado por um curso”.

Segundo Martins (2000, p.43), existe uma dificuldade na separação entre custo e despesa:

teoricamente a separação é fácil: os gastos relativos ao processo de produção são custos, e os relativos à administração, às vendas e aos financiamentos são despesas. Na prática, entretanto, uma série de problemas aparece pelo fato de não ser possível a separação de forma clara e objetiva. Por exemplo, é comum encontrarmos uma única administração, sem separação da que realmente pertence à fábrica, surge daí a prática de se ratear o gasto geral da administração, parte para despesa e parte para o custo, rateio esse sempre arbitrário, já que não há possibilidade prática de uma divisão científica. Normalmente, a divisão é feita em função da proporcionalidade entre o número de pessoas na fábrica e fora dela, ou com base nos demais gastos, ou simplesmente em porcentagens fixadas pela Diretoria.

A definição acima é amplamente utilizada pela contabilidade de custos que separa o que efetivamente foi custo de produção e o que foi despesa do período. Contudo, para fins de gerenciamento dos custos em uma empresa, tal distinção, embora não seja incorreta, não traduz a complexidade operacional e gerencial das organizações.

De acordo com Beulke e Berto (2001) para uma clara e integral compreensão da abrangência e amplitude do conceito de custos, compete antes uma análise e avaliação do ciclo operacional de uma empresa.

Para Beulke e Berto (2001, p.37), o ciclo operacional de um produto tipicamente industrial é composto das seguintes fases/etapas:

- fase da entrega dos materiais para a empresa fabricante;
- fase da estocagem dos materiais (almoxarifado);
- fase do processamento do produto e estocagem de semifabricados;
- fase de estocagem de produtos prontos;
- fase do crédito para o pagamento da venda.
- fase de atrasos, inadimplência, etc.

Evidencia-se, assim, que o conceito de custo é mais amplo do que o custo da transformação da matéria-prima em produto. Holanda (*apud* LEONE, 2000, p.52) afirma que “do ponto de vista econômico, podemos considerar como custo todo e qualquer sacrifício feito para produzir determinado bem, desde que seja possível atribuir um valor monetário a esse sacrifício”. Ressalta-se, então, o custo de aquisição, entrega, estocagem e manuseio das matérias-primas e materiais secundários, alocados na logística de suprimento.

Pelo exposto, evidencia-se o entendimento que, custo é a soma dos valores de bens e serviços consumidos e aplicados na transformação e produção de novos bens ou serviços, incluindo as despesas necessárias para esta transformação e produção. Este custo, no sentido de diferenciar-se do conceito consagrado pela contabilidade de custo,

pode ser denominado como custo gerencial.

A importância de se ter uma estrutura de custos eficiente é poder dispor de um leque de informações que ajudarão na busca pela competitividade empresarial. Santos (1990, p.19) afirma que “o controle de custos representa o cérebro ou o pulmão ou o coração ou o espírito sem o qual uma entidade não sobreviveria”.

As informações de custos deverão proporcionar uma melhor compreensão por parte dos seus usuários, e para que isso ocorra, essas informações deverão ser apresentadas de maneira concisa e verídica. Neste sentido, Beuren (1998, p.47) aduz que “a informação não se limita à simples coleta de dados. Para que os dados se transformem em informação útil, eles precisam ser decodificados, organizados e contextualizados, de acordo com as necessidades dos responsáveis pelo processo decisório”.

Não obstante, da busca incessante de mais e novas informações, as empresas, atualmente, tem a seu alcance tecnologias que facilitam a busca das mesmas. Assim, não basta apresentar dados, é preciso organizá-los de modo que tragam benefícios sustentáveis para a empresa, utilizando-se da tecnologia para o aprimoramento constante.

Quanto à sua classificação, Garrison e Noreen (1994, p.43) ressaltam que “a classificação que o gestor utiliza para o custeio dos produtos e serviços não deve ser a mesma classificação utilizada para controlar operações, para tomada de decisões e para o planejamento futuro. Para controle e outros propósitos os custos são freqüentemente classificados como sendo variáveis e fixos, diretos e indiretos”.

No sentido de identificar quando os custos são diretos ou indiretos, Pelóti *et al* (1995, p.35) explicam que:

os Custos Diretos são fáceis, objetivos e diretamente apropriáveis ao produto acabado, ou seja, são aqueles que podemos identificar como pertencendo a este ou àquele produto. No entanto, os Custos Indiretos são aqueles incorridos dentro do processo de produção, mas que, para serem apropriados aos produtos, nos obrigam ao uso de rateios, que são artifícios usados para distribuir os custos que não conseguimos ver com objetividade e segurança a quais produtos se referem.

Dessa forma, Leone (2000, p.10) comenta que é mais correto dizer que “o custo é direto quando a Contabilidade não encontra dificuldade em identificá-lo com o custo do objeto que está sendo analisado. Por outro lado, será melhor, muito mais inteligível, dizer-se que o custo é indireto quando a contabilidade não consegue identificá-lo com o custo do objeto que se quer custear”.

Quanto ao comportamento dos custos em relação ao volume de produção, Santos (1990, p.29) explica que “certos custos e despesas tendem a aumentar ou diminuir no total, em proporção às mudanças ocorridas nos volumes de produção ou venda. *Custos e despesas variáveis* são aqueles que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou venda. Enquanto que os *custos e despesas fixas* são aqueles que independem do volume de produção ou venda”.

Como se pode observar, os custos variáveis alteram-se conforme o volume de produção, enquanto os custos fixos permanecem inalterados, dentro de certos limites de oscilação da atividade a que se referem. Se a empresa produzir uma ou mais unidades, os custos fixos teoricamente permaneceram os mesmos, enquanto que os custos variáveis variam de acordo com o volume de produção.

A sua alocação, interpretação e distribuição, numa cadeia produtiva, é que faz a diferença para que a área de custos forneça informações mais detalhadas para a tomada de decisões.

A área de suprimento de uma empresa pode significar uma parte relevante da sua estrutura de custos. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar os custos que compõem a estrutura de suprimento.

2.4.2 Custos de suprimento

O custo vem tornando-se, a cada dia, um componente vital para a sobrevivência e competitividade das organizações. Independente do tamanho ou setor em que está inserida, a organização atual precisa identificar quais são os seus custos e quais as possibilidades de torná-los enxutos em relação à estrutura organizacional.

No que concerne à importância dos custos, Slack (1993, p.98) ressalta que:

o custo está no centro dos objetivos da manufatura como o atributo que causa impacto direto no resultado financeiro. Melhorar a qualidade dos produtos, o tempo de entrega, a pontualidade de entrega e a flexibilidade operacional, terá por certo impacto nos resultados em termos de receitas. A influência da redução dos custos de manufatura, porém, é imediata e direta. Mais do que isso, a manufatura é claramente identificada na consciência corporativa como tendo a responsabilidade por parte significativa dos custos operacionais.

Pelo exposto, observa-se que o custo nunca é sem importância. Mesmo quando a concorrência não é baseada no fator preço, os custos baixos de produção proporcionam uma margem que pode ser investida de forma a otimizar a gestão empresarial.

Para Christopher (1997, p.59), uma característica das decisões logísticas que contribui para a complexidade da geração de informações adequadas de custos “é a de extrair normalmente estas informações de um sistema existente. A finalidade da análise de custo total neste contexto é a identificação da mudança nos custos, provocada por estas decisões”. Adiante, destaca que o “custo deve ser visto em termos incrementais – a variação nos custos totais causada pela mudança no sistema”.

Os custos logísticos possuem alguns princípios. Segundo Christopher (1997, p.60), um dos princípios básicos do custeio logístico é que o sistema deve refletir o fluxo de materiais, isto é, “ele deve ser capaz de identificar os custos resultantes do fornecimento de serviço ao cliente”. O segundo princípio diz respeito à possibilidade

de apresentar “uma análise separada de custos e receitas, por tipo de cliente e por segmento de mercado ou canal de distribuição”.

Com relação ao primeiro princípio, denota-se a necessidade de apurar os custos do fornecimento até o cliente final. Na primeira etapa desta estrutura encontra-se a logística de suprimento, encarregada de adquirir, armazenar e manusear as matérias-primas e os materiais necessários à transformação e produção de bens e serviços.

A logística de suprimento contém, dentro do seu arcabouço, os custos relativos às atividades de compra, estocagem e distribuição interna de matérias-primas e materiais.

Para Slack *et al.* (1997, p.413), o benefício mais evidente de comprar ao preço correto “é que isso dá à empresa uma vantagem em custos. (...) A razão para esta ênfase no *custo correto* é compreensível, pois as compras têm um impacto bastante significativo nos custos de qualquer operação”. Dentre as diversas atividades que compõem o processo de compra, destaca-se as solicitações de cotações junto aos fornecedores, a seleção dos fornecedores preferenciais e a preparação do pedido de compra.

Outras questões se tornam pertinentes em relação aos custos do processo de compra, tais como comprar para receber no momento correto, evitando a armazenagem desnecessária de materiais e impedindo a ociosidade da produção por falta de matérias e matérias-primas para trabalhar. Dentro dessa ótica, comprar na quantidade correta também exerce papel importante na análise dos custos deste processo.

Ressalta-se, ainda, a importância da qualidade na atividade de compra. De acordo com Slack *et al.* (1997, p.416), “comprar produtos e serviços na qualidade

correta tem efeitos significativos no desempenho da empresa em conseguir alcançar uma vantagem em termos de qualidade”. A qualidade no processo de compra passa pelo acerto na seleção de fornecedores, de tal forma que os “programas de garantia de qualidade de fornecimento monitoram e aprimoram os níveis de qualidade do fornecedor, em parte através da avaliação da capacitação do fornecedor em termos de seus equipamentos, sistemas, procedimentos e treinamentos”.

O processo de estocagem também representa um custo na área de suprimento. Bowersox e Closs (2001, p.232) mencionam que, “a manutenção de estoque representa aproximadamente 37% do custo logístico total, numa indústria média”. Mesmo assim, Ballou (2001, p.250) comenta que, “embora manter estoques tenha um custo, o estoque pode indiretamente reduzir custos operacionais em outras atividades e pode ainda compensar o custo da sua manutenção”.

Arnold (1999, p.273) explicita os custos utilizados nas decisões sobre administração de estoques:

- custo por item.
- custos de manutenção.
- custos de pedidos.
- custos de esvaziamentos de estoques.
- custos relacionados à capacidade.

O custo por item, conforme Arnold (1999), é o preço pago por um item comprado e de qualquer outro custo direto associado com a trazê-lo até a empresa, podendo incluir transporte, taxas alfandegárias e seguro. Quando um item é fabricado na própria empresa, o seu custo é obtido pela soma do material gasto, mão-de-obra empregada e os custos indiretos de fabricação.

Os custos de manutenção incluem todos os custos que a organização incorre em função de manter um estoque. Para Arnold (1999), esses custos podem ser divididos em custo de capital, custos de armazenamento e custos de riscos. O primeiro

diz respeito ao dinheiro investido em estoque e, por isso, representam o custo de uma oportunidade perdida. O segundo grupo se refere ao espaço, equipamentos e funcionários necessários para manter o estoque funcionando. O terceiro grupo, enfoca os riscos que podem ser encontrados na manutenção de um estoque, tais como obsolescência, danos de qualquer natureza, pequenos furtos e deterioração.

Os custos de pedidos, de acordo com Arnold (1999, p.274), “são aqueles associados à emissão de um pedido ou para a fábrica ou para um fornecedor”. Esses custos não dependem da quantidade pedida e, quando solicitados à fábrica, incluem: custos de controle de produção, custos de preparação e desmontagem, custos da capacidade perdida e custos de pedidos de compra.

Os custos de esvaziamento de estoques dizem respeito ao excedente da demanda em relação ao planejado, ocasionando uma falta de estoque. Arnold (1999) afirma que esses custos podem custar caro à empresa, por conta de pedidos não atendidos, vendas perdidas e clientes insatisfeitos. A manutenção de um estoque extra pode reduzir o impacto desse problema.

Por fim, os custos relacionados à capacidade abordam a alteração dos níveis de produção, ocasionando um aumento de custos relacionado a horas-extras, contratações, treinamentos, turnos-extras e demissões. Segundo Arnold (1999), esses custos podem ser evitados por meio de um nivelamento na produção, através de um planejamento e de uma expectativa de demanda criteriosa.

A manutenção de estoques produz a necessidade da armazenagem e, conseqüentemente, do manuseio de materiais. No tocante ao manuseio de materiais, o custo dessa atividade é o que mais consome mão-de-obra.

Conforme Ballou (2001, p.358), os custos de manuseio de matérias podem ser reduzidos da seguinte maneira: “reduzir as distâncias percorridas, aumentar o tamanho

das unidades manuseadas, procurar oportunidades de trajeto circular na rota de coleta e estocagem de pedido e melhorar a utilização cúbica”.

Os sistemas de manuseio de materiais podem afetar sobremaneira a composição dos custos de distribuição interna. Ballou (2001, p.358) destaca que “se a confiabilidade do sistema afeta extremamente o serviço ao cliente, os custos relacionados ao sistema (tais como demora e as cargas detidas) ou custos operacionais do sistema, então, sistemas menos mecanizados ou sistemas mecanizados com redundância embutida podem ser o melhor caminho para o projeto do sistema final”.

Ainda com relação aos sistemas de manuseio de materiais, Bowersox e Closs (2001, p.361) afirmam que “o custo inicial de sistemas automatizados é maior do que o custo inicial de sistemas mecanizados. Sistemas automatizados necessitam menos espaço nas instalações, mas o investimento em equipamentos é maior”. Sendo assim, a principal vantagem da automação é a redução do custo operacional, uma vez que diminui significativamente a utilização da mão-de-obra.

Destaca-se, ainda, a localização e o *layout* do estoque como fatores importantes na redução dos custos de manuseio de materiais. Ballou (2001, p.363) aduz que “o objetivo do planejamento da localização em cada um destes problemas é minimizar o total de custos de manuseio”.

Explica que coletar pedidos é tipicamente uma preocupação maior do que estocar itens por que a despesa de mão-de-obra para coletar a mercadoria de um armazém é maior do que a requerida para estocá-la. Por fim, cabe ressaltar que a preocupação primária, na distribuição interna de materiais, é a minimização dos custos de manuseio de materiais nas atividades de coleta de pedido de um armazém.

Diversos custos de suprimento foram abordados, dependendo do tamanho, setor, ou forma de gestão, outros custos relacionados ao suprimento poderão aparecer.

Não se quer definir e concluir quais os custos de suprimento mais relevantes para a organização. Porém, para efeito deste trabalho, os custos de suprimento considerados mais significativos são os elencados.

A ótica deste trabalho é entender os custos de suprimento de forma conjunta à cadeia de valor da empresa. Acredita-se que, apenas observando o comportamento dos custos de forma abrangente, pode-se propor uma gestão estratégica de custos.

2.4.3 Pilares da gestão estratégica de custos

A base da gestão estratégica é a informação. No entanto, Montenegro e Barros (1998, p.67) ressaltam que “a informação não é neutra, o segredo para a identificação da informação relevante reside na palavra interpretação. Em consequência, a interpretação é vista como a capacidade de ler a realidade a partir das vivências individuais, como forma de escapar da massificação. Para isso, faz-se necessária uma estratégia informativa”.

Bio (1996, p.120) faz uma distinção entre os tipos de informação em função da sua finalidade: “uma informação operacional gerada por um sistema qualquer tem por finalidade simplesmente permitir que determinadas operações continuem acontecendo dentro do ciclo operacional da empresa”, enquanto que “as informações de natureza gerencial destinam-se a *alimentar* processos de tomada de decisão”.

Marcovitch (1996, p.102) argumenta que “a base da transformação organizacional e da vantagem competitiva, neste cenário, será a informação trazida em conhecimento. Desta forma, a informação e o conhecimento passam a ser recursos centrais para as organizações, permitindo-lhes um alinhamento estratégico que gera as condições necessárias para alcançar os objetivos e cumprir a missão corporativa”.

Nota-se, nas organizações, significativas mudanças no processo produtivo, tornando-o mais eficiente e com tecnologia cada vez mais avançada e menos dependente de mão-de-obra. Essa mudança vem provocando um aumento na proporção dos custos de marketing, comercialização, administração e engenharia do produto sobre o custo total da empresa.

A empresa do futuro, conforme Cogan (1994, p.14):

terá de produzir de forma personalizada uma grande variedade de produtos, ao contrário da padronização/produção em massa que é o paradigma atual. O desafio da fábrica do futuro será da volta às origens sem a perda do que já se conquistou, devendo estar preparadas para responder em tempo hábil pelo projeto, produção e entrega do que cada cliente particular deseja – sem que isso obviamente represente um acréscimo nos custos.

Observa-se que o foco da organização é satisfazer as necessidades dos clientes. Porém, para que a empresa obtenha uma vantagem competitiva, num mercado disposto a encantar o cliente, é preciso ter a visão do todo, posicionando estrategicamente e conhecendo as causas que produzem os gastos industriais.

Desse modo, Shank e Govindarajan (1997, p.07) afirma que “o surgimento da gestão estratégica de custos resulta de uma mistura dos seguintes temas, cada um deles tirado da literatura especializada em gestão estratégica: análise da cadeia de valor; análise do posicionamento estratégico e análise dos direcionadores de custos”.

2.4.3.1 Cadeia de valor

A gestão estratégica de custos pressupõe uma visão ampla de custos, inclusive relacionadas a aspectos externos da organização. Neste sentido, Shank e Govindarajan (1997, p.14) definem cadeia de valor como “o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto entregue nas mãos do consumidor”

Adiante, afirmam que este é um enfoque externo à empresa “no contexto global de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte, desde os componentes de matérias-primas básicas até os consumidores finais”.

Cruz (1998, p.38) faz uma comparação do funcionamento da cadeia de valor com uma corrente e diz que:

como toda e qualquer corrente, o processo precisa ser forte no conjunto e em cada um de seus elos. A força de qualquer corrente só existe porque cada elo tem igual força e responsabilidade. Se cada elo desempenhar com eficiência seu papel, toda a corrente será forte. Todas as atividades devem desempenhar seu papel com eficiência; caso contrário, o resultado estará comprometido, às vezes por causa de uma única atividade.

Buscando conceituar a cadeia de valor, Beuren (1998, p.57) menciona que esta “consiste no conjunto de atividades, de valores interdependentes, relacionadas por meio de elos e designadas a categorias que melhor representam sua contribuição para alcançar vantagem competitiva em uma empresa”.

A metodologia para construir e usar uma cadeia de valor, conforme Shank e Govindarajan (1997, p.72), envolve as seguintes etapas:

- identificar a cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos às atividades de valor;
- diagnosticar os direcionadores de custos, regulando cada atividade de valor; e
- desenvolver vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes, ou reconfigurando a cadeia de valor.

Observa-se que, para reduzir custos e aumentar a diferenciação, é preciso entender como a empresa se posiciona em seu setor. Isto é possível após a articulação da cadeia de valor, onde é viável identificar o conjunto de atividades de valor que possibilitam decisões estratégicas importantes como produzir ou comprar, integração para frente ou para trás. A análise da cadeia de valor destaca onde uma empresa se encaixa como compradora ou fornecedora de outra, o que favorece um trabalho conjunto para a redução de custos e retornos satisfatórios para ambas as partes.

A cadeia de valor de uma empresa é vista como um conjunto de atividades, tais como produção, comercialização, entrega e sustentação de produtos, que uma empresa realiza nas diferentes áreas funcionais. Segundo Porter (1989, p.34), cada atividade possui o seu valor:

em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia, (...) as atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores.

A principal função de uma atividade é converter recursos, como material, mão-de-obra, tecnologia, entre outros, em bens ou serviços. Para Porter (1989, p.35), a cadeia de valores não é “uma coleção de atividades interdependentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Esses elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de outra”.

A atividade pode ser definida, conforme Nakagawa (1994, p.42), “como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos”. A atividade não está vinculada, exclusivamente, à manufatura, mas também aos serviços prestados, aos projetos e todas as ações de suporte à empresa.

Neste sentido, Shank e Govindarajan (1997, p.73) afirmam que:

cada atividade de valor incorre em custos, gera receitas e relaciona ativos no processo. Depois de identificar a cadeia de valor, devem ser atribuídos custos operacionais, receitas e ativos às atividades de valor individuais. Para as atividades de valor intermediárias as receitas devem ser atribuídas ajustando-se os preços internos de transferência para os preços competitivos de mercado. Com esta informação deve ser possível calcular o retorno sobre ativos para cada atividade de valor.

As atividades de valor primárias estão relacionadas à criação e produção

física dos bens, sua comercialização e transferência para os compradores, além dos serviços de assistência pós-venda. As atividades de apoio dão sustentabilidade às primárias e a si mesmas. A aquisição refere-se ao suprimento de insumos em geral; a tecnologia desenvolve o *know-how* da empresa; os recursos humanos, além de contratar, tem a função de qualificar e motivar o quadro de pessoal; e a infra-estrutura dá apoio a toda a cadeia, não se fixando apenas em atividades específicas. A margem é representada pelo valor total que os compradores pagam, menos o custo total da execução das atividades.

Atividades de valor devem ser designadas à categorias que representem melhor sua contribuição para a vantagem competitiva da empresa. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valor. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra.

A exploração dos elos exige informações ou fluxo de informações que permitam a ocorrência da otimização ou da coordenação. Assim, sistemas de informações são vitais para a obtenção de vantagens competitivas a partir dos elos.

As características do produto de um fornecedor, assim como seus outros pontos de contato com a cadeia de valores de uma empresa podem afetar significativamente o custo e a diferenciação de uma empresa. Por exemplo, remessas freqüentes do fornecedor podem reduzir as necessidades de estoque de uma empresa e uma embalagem apropriada dos produtos do fornecedor pode eliminar a necessidade de inspeção de chegada pela empresa.

É possível beneficiar a empresa e os fornecedores influenciando a configuração das cadeias de valores dos fornecedores para, em conjunto, otimizarem o desempenho das atividades, ou melhorar a coordenação entre as cadeias de uma

empresa e as cadeias dos fornecedores. Os elos do fornecedor significam que a relação com fornecedores não é um jogo de soma zero em que só um ganha à custa do outro, mas sim uma relação em que ambos podem ganhar.

Pelo exposto, observa-se uma hierarquia de prioridades estratégicas, que começa com o gerenciamento da cadeia de suprimento de matérias-primas e insumos, passa pela produção de acordo com a demanda (integrando as pontas fornecedor e consumidor final), a fim de evitar desperdícios, reduzir custos e fornecer serviços aos clientes. Pressupõe-se a formação de parcerias, integração entre empresas que formam a cadeia de valor e fortalecimento da idéia que nesse modelo de gestão todos precisam ganhar.

2.4.3.2 Posicionamento estratégico

Segundo Porter (1989), a base fundamental do desempenho organizacional acima da média, no longo prazo, é manter uma vantagem competitiva sustentável. Esclarece que uma empresa possui diversos pontos positivos e negativos, quando comparados à concorrência, porém há dois tipos básicos de vantagem competitiva para a organização: baixo custo ou diferenciação.

Partindo da existência desses dois tipos básicos de vantagem competitiva, agregados ao escopo de atividades para os quais uma empresa procura obtê-los, levam, conforme Porter (1989), a três estratégias genéricas para o alcance do desempenho empresarial em uma indústria: liderança de custo, diferenciação ou enfoque, sendo esta última subdividida em enfoque no custo ou enfoque na diferenciação.

Para Porter (1989, p.11), “a liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo

custo em sua indústria”. Assim, a empresa deve estabelecer um amplo escopo e atender a diversos segmentos, a fim de materializar e sustentar sua liderança no baixo custo.

A liderança no custo, de acordo com Porter (1989, p.11), não abstém a empresa a observar e manter uma “proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para ser um competidor acima da média”, embora possa contar com sua liderança em custo baixo para sustentar sua vantagem competitiva.

A segunda estratégia genérica é focada na diferenciação. Porter (1989, p.12) cita que, “neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores”. Assim, a empresa deve escolher uma ou mais características consideradas importantes pelos consumidores e situar seus esforços na busca da satisfação destes. Em decorrência dos diferentes atributos que a empresa fornece, com exclusividade, a seus clientes, será recompensada com um preço-prêmio.

A empresa baseada na diferenciação não pode descuidar da sua estrutura de custos, devendo visar uma paridade ou uma proximidade de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação. Agindo desta forma, a empresa poderá se posicionar acima da média da indústria.

A terceira estratégia genérica diz respeito ao enfoque. Porter (1989, p.13) ressalta que “esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro da indústria”. Esta estratégia consiste em selecionar “um segmento ou um grupo de segmentos na indústria” e adaptar sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros.

Porter (1989, p.13) esclarece que, na estratégia “enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque

na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo”.

Uma vez que os segmentos são atendidos de forma insatisfatória, o enfoque no custo busca atendê-los explorando as diferenças no comportamento de custos, enquanto que o enfoque na diferenciação busca explorar as necessidades especiais de certos compradores.

A utilização das três estratégias genéricas de Porter visa a obtenção da vantagem competitiva das empresas. Porter (1989, p.31) afirma que “a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto”.

Após expor a idéia da empresa como um elo de uma corrente, analisando-a através de sua cadeia de valor e posicioná-la estrategicamente, o terceiro pilar da gestão estratégica de custos aborda-se o fator causador do custo, sob a ótica dos direcionadores de custos.

2.4.3.3 Direcionadores de custos

O comportamento dos custos é afetado por muitos fatores que interagem de diversas maneiras e em diversos graus de complexidade. Como todas as atividades se inter-relacionam, precisa-se identificar os direcionadores de custos que explicam as variações de custos de cada atividade de valor.

A análise dos direcionadores de custo é, objetivamente, o pilar que representa a expressão monetária, o pilar cifrão, composto de quantidade e valor. É, simplesmente, um fator causador de custos. Os direcionadores de custos são, também, os efeitos do conjunto de atividades que aumentam a utilidade dos bens e serviços de

uma empresa ou de uma organização.

Shank e Govindarajan (1997, p.193) esclarecem que “o conceito básico dos direcionadores estratégicos de custos é afastar-se da noção de que o volume direciona o custo. (...) Compreender o comportamento do custo significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custos em ação de uma determinada situação”.

Na visão estratégica de custos, Shank e Govindarajan (1997, p.193) analisam os direcionadores de custo sob os seguintes enfoques:

- para a análise estratégica, o volume geralmente não é a maneira mais útil para explicar o comportamento do custo;
- o que é mais útil em um sentido estratégico é explicar a posição do custo em termos de escolhas estruturais e de habilidades de execução que moldem a posição competitiva da empresa;
- nem todos os direcionadores estratégicos são igualmente importantes o tempo todo, mas alguns (mais de um) deles são provavelmente muito importantes em todos os casos;
- para cada direcionador de custos há uma estrutura de análise de custos específica que é fundamental para se compreender a posição de uma empresa. Ser um analista de custos bem-treinado requer conhecimento destas várias estruturas. A gerência eficaz de hoje exige informações sobre esses assuntos.

As considerações demonstram a complexidade da análise de direcionadores de custos no processo produtivo, o que representa um desafio para os profissionais que trabalham com a gestão de custos das empresas.

Com o intuito de compreender melhor os direcionadores de custo, Riley (*apud* SHANK e GOVINDARAJAN, 1997, p.22) apresenta uma lista de direcionadores de custo, dividida em duas categorias: direcionadores de custos estruturais e direcionadores de execução. Os direcionadores estruturais de custos, para qualquer grupo de produtos, são elencados a seguir:

- escala: o tamanho de um investimento a ser feito em produção, pesquisa e desenvolvimento e em recursos de marketing;
- escopo: grau de integração vertical. A integração horizontal é mais relacionada à escala;
- experiência: quantas vezes no passado a empresa já fez o que está fazendo agora;

- tecnologia: que tecnologias de processos são usadas em cada fase da cadeia de valor da empresa;
- complexidade: a amplitude da linha de produtos ou de serviços a ser oferecida aos clientes.

Na segunda categoria, os direcionadores de execução, Shank e Govindarajan (1997, p.24) aduzem que se apresentam da seguinte forma:

- envolvimento da força de trabalho (participação) – o conceito de comprometimento da força de trabalho com a melhoria contínua.
- gestão da qualidade total (crenças e realizações objetivando a qualidade do produto e do processo).
- utilização da capacidade (dadas as escolhas de escala na construção da unidade).
- eficiência do *layout* das instalações (Quão eficiente, em comparação com as normas atuais, é o *Layout*?).
- configuração do produto (O projeto ou a formulação são eficazes?).
- exploração de ligações com fornecedores e/ou clientes para a cadeia de valor da empresa.

Os direcionadores de execução estão diretamente relacionados ao desempenho. A posição de custos desses direcionadores dependem da capacidade da empresa em realizar as atividades da melhor maneira.

A relevância dos direcionadores de custos, para Nakagawa (1993, p.81), se dá de forma satisfatória, pois “ao mesmo tempo que servem de mecanismos de desagregação de custos, são utilizados, também, para a descoberta da relação de causa e efeito na incorrência de custos por parte das diversas atividades”. Adiante comenta, “assim, é possibilitada a análise das atividades que adicionam valor na redução de custos, através da eliminação de todas as formas de desperdício”.

Neste sentido, Brimson (1996, p.79) explica a importância da análise dos geradores de custo, o que “identifica as atividades que influenciam o custo e o desempenho de atividades subsequentes. Pela redução ou eliminação do evento que dispara a primeira atividade na cadeia, pode-se eliminar a necessidade de todas as atividades posteriores”. Esta análise possibilita descobrir atividades que não adicionam valor, identificando e eliminando a causa do desperdício.

Por sua vez, Sakurai (1997) classifica os direcionadores de custos como relacionados e não relacionados com o volume de produção. Devido à complexidade cada vez maior dos processos de produção, as atividades de suporte, não relacionadas ao volume, sofrem pressões de custos maiores porque cada vez mais são requisitadas e importantes nos diversos sistemas de manufatura, onde os custos apresentam uma ampla variedade de comportamentos.

O objetivo de focalizar os direcionadores de custo, no estudo da gestão estratégica de custos, é mostrar que eles, estruturados de maneira correta e coerente com as estratégias, fornecem vantagens de custos significativas para as organizações.

Os pilares da gestão estratégica de custos, abordados nesta seção, procuram analisar qual a diferença entre os sistemas tradicionais de custos e a nova realidade empresarial, calcada numa gestão estratégica. É através deste novo rumo para a gestão de custos que a empresa poderá alavancar sua vantagem competitiva.

2.5 ESTRATÉGIA DA GESTÃO DE SUPRIMENTOS

A coordenação do fluxo dos bens e dos serviços entre as instalações físicas é o principal assunto na gestão de suprimentos. Decidir as quantidades do produto que serão movimentadas, quando movimentá-las, como movimentá-las e onde adquiri-las são preocupações freqüentes nas empresas.

Neste sentido, Ballou (2001, p.312) afirma que:

um bom gerenciamento requer a coordenação com outras atividades dentro da empresa, especialmente operações. (...) embora a aquisição seja primariamente uma atividade de compra, muitas de suas decisões impactam diretamente no fluxo de bens ou de serviços em um canal logístico.

Assim, observa-se a importância de uma programação que contemple todas as áreas envolvidas no processo de suprimento, começando pela aquisição de insumos,

seu armazenamento e sua expedição até a linha de montagem. A coordenação entre todas as atividades que afetam o suprimento físico é necessária para visualizar uma solução adequada ao desafio da gestão de suprimento.

A gestão de suprimentos inclui todos os estágios no fluxo total de materiais, matérias-primas e informações referentes a este processo. Os objetivos da gestão de suprimento são:

- a) prover o material certo;
- b) identificar o local de operação certo;
- c) estimar o tempo correto para a operação;
- d) identificar a condição certa; e
- e) promover toda a operação de suprimento a um custo mínimo.

Pelo exposto, denota-se a complexidade de se obter uma gestão de suprimentos eficaz. É necessária uma forte integração com os fornecedores, a fim de que os insumos entregues na empresa possam assegurar a qualidade exigida, o recebimento no tempo determinado e um baixo custo nessa operação.

Slack *et al.*(1997) afirmam que, para gerenciar uma rede de suprimento de forma eficaz, uma abordagem holística pode abrir muitas oportunidades para sua análise e aprimoramento. Comentam que, analisando a cadeia produtiva como um todo, pode-se localizar onde os principais focos de atraso normalmente ocorrem, permitindo, ao responsável pelo suprimento, focalizar a atenção nos negócios gargalos do processo, de modo a reduzir e melhorar a entrega de materiais na empresa.

Basicamente, segundo Arnold (1999), existem três tarefas principais numa logística de suprimento: os pedidos de compra, o transporte até a fábrica e a manutenção dos estoques. Na Figura 6 apresenta-se um diagrama do fluxo de atividades gerais na gestão de suprimento.

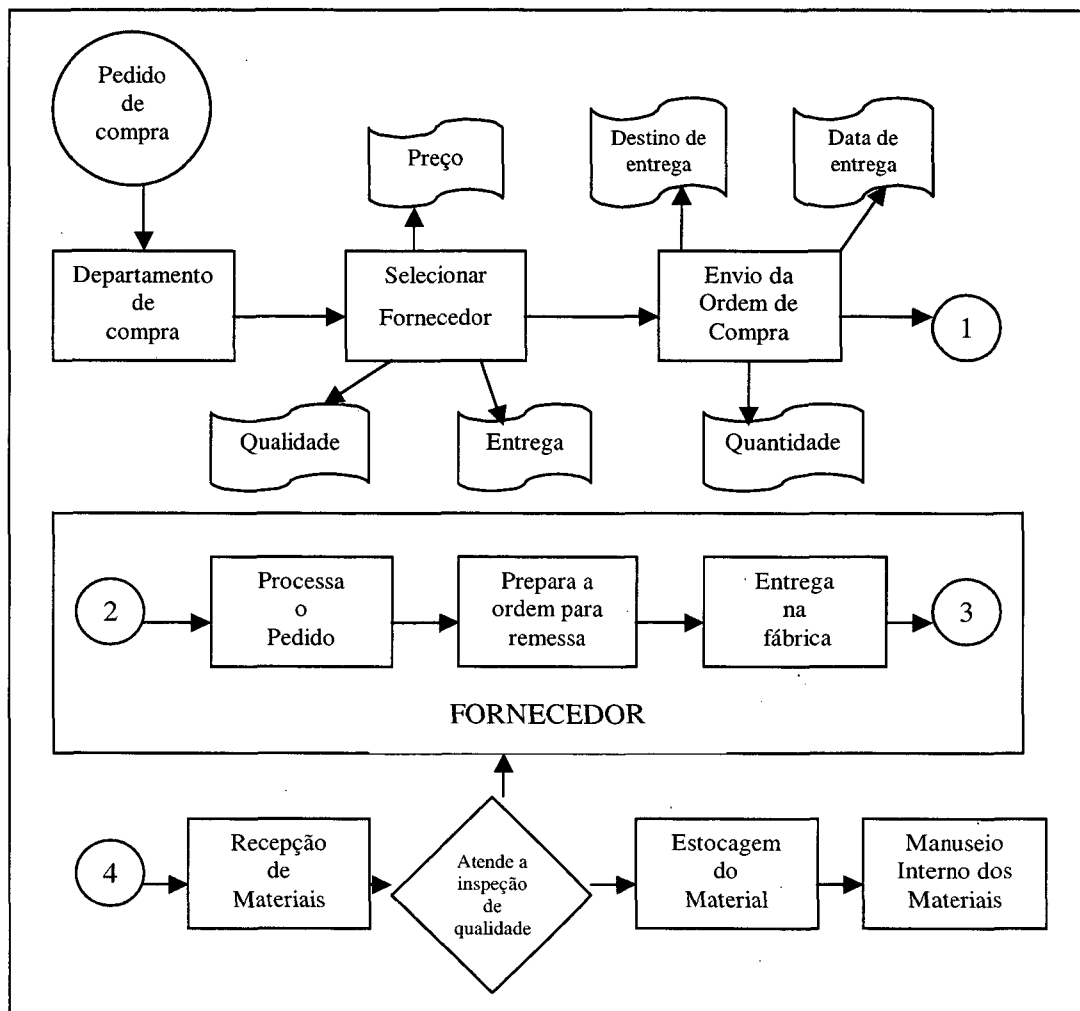


Figura 6 – Diagrama do fluxo de atividades gerais na gestão de suprimento

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, uma vez que o pedido de compra é solicitado, o departamento de compras faz uma seleção de fornecedores, onde aspectos como preço, qualidade e prazos de entrega são analisados. Após a escolha do fornecedor, é enviada uma ordem de compra com especificações sobre o produto desejado, a quantidade requerida, a data para entrega e o destino de recebimento do produto.

Feito isso, o fornecedor escolhido processa o pedido de compra e prepara uma ordem para a remessa do produto. A etapa posterior é a entrega do pedido na fábrica. Destaca-se que a forma de transporte não está contemplada neste diagrama, uma vez

que não faz parte do estudo em questão.

Depois que o pedido chega na empresa compradora, esta se encarrega de recepcionar os materiais e verificar se o pedido atende aos requisitos de qualidade, quantidade e integridade do produto. Caso haja alguma inconformidade na entrega, o pedido volta ao fornecedor para os ajustes necessários. Em caso de não haver nenhum problema com o pedido, o material é armazenado no seu depósito específico e ficará à espera de ser requerido pela área de produção da empresa.

Vale ressaltar que o diagrama apresentado retrata uma situação geral da logística de suprimento, podendo ser diferente de acordo com a empresa analisada, sendo mais ou menos complexo. Porém, as principais formas encontram-se contempladas, de modo a evidenciar o fluxo de atividades em um processo de suprimento empresarial.

Por fim, destaca-se a importância de um relacionamento estreito com os fornecedores. Essa parceria entre a empresa compradora e seus fornecedores pode trazer ganhos significativos no processo de suprimento, tanto na economia desse processo como na flexibilidade e rapidez na obtenção de matérias-primas e materiais secundários.

Inferir do exposto que a gestão estratégica de suprimentos precisa contemplar as atividades e tarefas das áreas de compras, estoque e manuseio de materiais, bem como deve formar parcerias com os fornecedores, a fim de melhorar o desempenho de suprimentos e alavancar a produtividade da empresa.

A partir do referencial teórico que fundamenta esta pesquisa, cabe analisar a realidade empírica. Porém, para tal verificação, são necessários métodos e técnicas específicas de pesquisa, os quais são estabelecidos na sequência.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A fundamentação teórica, desenvolvida no capítulo anterior, embasa esta pesquisa e conduz aos procedimentos metodológicos a serem adotados para responder o problema do presente estudo.

Para Demo (1987, p.19), metodologia é “uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia”. Pode-se inferir, com o amparo do conceito exposto, que a pesquisa é o combustível que faz mover a ciência, ou o alimento que a sustenta e a faz crescer fortalecida.

Assim, neste capítulo, define-se as perguntas de pesquisa, além de se apresentar a definição constitutiva de termos e variáveis. Na seqüência, delinea-se a presente pesquisa, definindo-se tanto o objeto de estudo quanto os elementos de análise. Também estabelece-se um plano de coleta e análise de dados, na qual são abordados tipos de dados, instrumento de pesquisa e análise dos dados. Por último, abordam-se os principais fatores limitantes desta pesquisa.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

O presente trabalho visa estruturar um conjunto de elementos que consubstancia a gestão estratégica de custos de suprimento, na perspectiva da cadeia de valor, de uma empresa da indústria têxtil.

Para identificar estes elementos básicos, elaboraram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Como se apresenta a configuração da cadeia de valor na indústria têxtil, que envolve desde a comercialização da matéria-prima até a venda do produto ao consumidor final?
- b) Como se apresenta a logística de suprimento, sob a ótica da cadeia de valor, na empresa objeto deste estudo?
- c) Quais os custos envolvidos na logística de suprimento na empresa objeto deste estudo?
- d) Quais os elementos que substanciam a gestão estratégica de custos de suprimento, na perspectiva da cadeia de valor, de uma empresa da indústria têxtil?

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS

Marconi e Lakatos (1990) mencionam que a principal finalidade da definição de termos é torná-los tanto claros como compreensivos, assim como objetivos e adequados.

A definição constitutiva dos termos e variáveis, segundo Kerlinger (1980, p.45), corresponde ao constructo da palavra, ou seja, “um termo útil porque indica a natureza sintética das variáveis psicológicas e sociológicas”, servindo de referência para o entendimento e contextualização do interlocutor.

Neste sentido, na sequência, apresenta-se a definição constitutiva dos principais termos e variáveis que permeiam esta pesquisa.

• *Cadeia de valor*

O conceito de cadeia de valor adotado neste estudo é o de Porter (1989, p.86):

a cadeia de valores de uma empresa em um setor específico está inserida num fluxo mais amplo de atividades denominado de *sistema de valores*. Esse sistema de

valores inclui a cadeia de valores dos fornecedores, que fornece insumos (como matérias-primas, componentes e serviços de terceiros) à cadeia de valores da empresa. O produto da empresa geralmente passa pelas cadeias de valores dos canais de distribuição, na trajetória em direção ao comprador.

• *Logística*

Quanto à logística, este estudo tem como base o conceito do *Council of Logistics Management* (1999), que explicita que a “logística é aquela parte do processo de *supply chain* que planeja, implementa e controla o fluxo eficiente e eficaz e os resultados obtidos, serviços e a respectiva informação, do ponto-de-origem ao ponto-de-consumo para entender as necessidades dos consumidores”.

• *Suprimento*

O suprimento inclui todas as atividades envolvidas em movimentar bens do fornecedor para o início do processo produtivo. Segundo Arnold (1999, p.375), suprimento “é o transporte e o armazenamento dos produtos que vêm dos fornecedores para a produção”.

• *Gestão estratégica de custos*

Shank e Govindarajan (1997, p.04) definem gestão estratégica de custos como “uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável”.

• *Custo Gerencial*

Para Bornia (2002, p.40), custo gerencial “é o valor dos insumos (bens e

serviços) utilizados pela empresa. Portanto, os custos gerenciais englobam os custos de fabricação e as despesas”.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Kerlinger (1980, p.94), o delineamento da pesquisa “focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise. Definimos então delineamento da pesquisa como o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obtermos respostas para as perguntas da pesquisa”.

Para Gil (1994, p.70), o delineamento é o “planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são colocados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas”.

Após a formulação do problema, conforme Triviños (1987, p.109), o investigador define o plano da investigação. Este plano, o esquema de pesquisa, deve permitir a coleta dos dados e a análise das informações na forma mais racional possível, a fim de economizar esforços, recursos financeiros e tempo. Em geral, existem três tipos de estudos, cujas finalidades são diferentes: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos experimentais.

A fim de atender os objetivos do presente trabalho, esta pesquisa se consubstancia de um estudo exploratório. De acordo com Trípoli, Fellin e Meyer (1981, p.65), “estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses

ou aumentando a familiaridade de um investigador com o fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa”.

Triviños (1987, p.109) diz que pode ocorrer também que o investigador, baseado numa teoria, precise elaborar um instrumento, uma escala de opinião, por exemplo, que cogita num estudo descritivo que está planejando. Então o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados desejados.

Goode e Hatt (1977, p.169) lembram que:

todo estudo científico depende em última instância do observador. À medida que a ciência se desenvolve, suas hipóteses exigem dados mais precisos (...) Os estudos, em sua maioria, são percebidos por observações não controladas do fenômeno principal. Esta maioria fornece dados preliminares valiosos, e auxilia o desenvolvimento de observações mais precisas que devem ocupar uma fase posterior da investigação.

Assim, esta pesquisa também se caracteriza por um estudo de caso, que utiliza o método qualitativo da investigação. De acordo com Gil (1994), o estudo de caso permite ao pesquisador uma abertura para multiplicidade de dimensões de um dado problema, podendo ele dar um enfoque global e generalizado, como também restringir-se a um foco específico que relate a simplicidade de procedimentos e sua comparação com outros tipos de delineamento.

Com relação à abordagem qualitativa, Richardson (1999, p.80) acredita que “em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos”.

Por fim, esta pesquisa foi realizada em um determinado ponto no tempo, sem que fossem abordadas as transformações decorrentes do passar do tempo,

caracterizando-se, assim, como uma pesquisa de corte transversal. Richardson (1999, p.93) esclarece que em “um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base na amostra selecionada para descrever uma população *nesse determinado tempo*”.

3.4 OBJETO DE ESTUDO E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O presente trabalho está baseado na intencionalidade, que segundo Barros e Lehfeld (1986), é aquela pesquisa caracterizada pela intencionalidade do pesquisador direcionando-se a grupos de elementos dos quais deseja obter a opinião, os quais são selecionados de acordo com a estratégia e o objetivo da pesquisa, dentro de características específicas e de sua acessibilidade.

O objeto de estudo desta pesquisa constitui-se em uma empresa de grande porte do setor têxtil, situada no estado de Santa Catarina. O estudo de caso foi viabilizado com os dados fornecidos pelo *controller* da empresa, encarregado da gestão de custos na empresa.

Os elementos de análise abordaram a logística de suprimento, especialmente no que se refere aos custos encontrados nesta área, sob a ótica da cadeia de valor, proposta por Porter (1989). O estudo limitou-se a descrever e analisar como é feito o processo de suprimento da empresa e sua relação com fornecedores.

3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Kerlinger (1980, p.28) explica que a palavra *dados* “significa alguma coisa dada ou aceita como dada, da qual se podem fazer inferências. (...) geralmente usam a

palavra *dados* para se referirem a resultados obtidos em pesquisas, embora nem sempre resultados numéricos e estatísticos, dos quais tiram conclusões e inferências”.

Desse modo, na presente seção são evidenciados os tipos de dados que foram coletados, o instrumento de pesquisa e a análise dos dados.

3.5.1 Tipos de dados

Este estudo utiliza dados de dois tipos: primários e secundários. Richardson (1999, p.253) explica que “fonte primária é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada; uma fonte secundária é aquela que não tem uma relação direta com o acontecimento registrado, senão através de um elemento intermediário”.

Considera-se, então, que os dados primários são aqueles coletados pela primeira vez na investigação do pesquisador, através de observações diretas e indiretas e informações registradas no instrumento de pesquisa.

Os dados secundários são aqueles que a empresa objeto de estudo extrai e disponibiliza pela contabilidade, manuais, relatórios, boletins técnicos e outros documentos fornecidos pelos departamentos da organização.

Portanto, os dados primários foram coletados pelo pesquisador junto ao *controller* da empresa. Por sua vez, os dados secundários foram extraídos de documentos fornecidos pela empresa, além do referencial teórico pesquisado.

3.5.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi a entrevista

semi-estruturada (Apêndice A), para os dados primários. Para os dados secundários efetuou-se pesquisa em documentos da empresa, considerando relevantes para os objetivos do trabalho.

A entrevista semi-estruturada, de acordo com Triviños (1987, p.146):

é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

A entrevista semi-estruturada baseou-se em um roteiro com perguntas abertas, a fim de que o entrevistado tivesse maior liberdade para expressar sua opinião sobre as perguntas formuladas. As entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador, gravadas no mês de novembro de 2002.

Além disso, fez-se observações diretas e indiretas *in loco*.

No que concerne a coleta de dados secundários, procedeu-se a uma análise de documentos, com vistas a obter outras informações importantes para o desenvolvimento do trabalho.

3.5.3 Análise dos dados

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e pela investigação e exame de documentos dos diversos departamentos e setores da empresa.

Os dados levantados na pesquisa documental transformaram-se num verdadeiro arsenal de informações, com as quais trabalhou-se na procura de alternativas consistentes para que fossem elaborados ensaios, conclusões técnicas e pressupostos lógicos para uma análise. Demo (1987, p.102) observa que:

o empirismo tem por origem a procura de superação da especulação teórica. No lugar dela, coloca-se a observação empírica, o teste experimental, a mensuração quantitativa como critérios do que seria ou não seria científico. Busca-se reproduzir em ciências sociais as mesmas condições ou muito aproximadas das do laboratório, onde se pretende construir o ambiente propício capaz de superar subjetivismo, incursões dos juízos de valor, influências ideológicas, e assim por diante. (...) A finalidade da ciência é estabelecer a verdade, compreendida como algo factível e definitivo. Embora não insista muito em evidências empíricas, preocupa-se mais com a tessitura lógica da linguagem científica, que procura evidenciar-se em transparência explicativa e no seu fluxo dedutível sem contradições.

No que diz respeito às entrevistas, como a característica desta pesquisa é qualitativa, os dados coletados foram analisados de acordo com essa abordagem.

A análise dos dados coletados é o cerne da pesquisa. Os dados por si só nada representam. Somente a investigação criteriosa poderá enriquecer a análise e a interpretação das informações conseguidas, as quais podem ajudar o estudo das relações existentes entre os *inputs* e *outputs*. Trujillo (1974, p.178) é enfático ao considerar que “as relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor/produto, de correlações, de análise de conteúdo etc.”.

Os dados coletados mostraram e diagnosticaram a situação atual da gestão de custos na empresa pesquisada, sobretudo na área de suprimento. Dessa forma, os dados forneceram subsídios para atingir os objetivos estabelecidos neste estudo.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Procurou-se o maior rigor possível na análise desta pesquisa. Contudo, segundo Vergara (1998, p.59), “todo método tem possibilidades e limitações. É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação”.

A metodologia do presente trabalho apresentou limitações quanto à coleta e tratamento dos dados, restritos à empresa em estudo, não permitindo generalizações do uso do sistema proposto para outras empresas, sem as devidas adaptações.

A pesquisa também limitou-se à análise de informações de custo dos processos de suprimento da empresa estudada, que podem não mensurar adequadamente a realidade da empresa, dado ao subjetivismo da resposta do entrevistado.

Por fim, ressalta-se que o estudo foi exploratório e não conclusivo. Mesmo abordando intensivamente os custos de suprimento da organização em estudo, o sistema proposto pode ser aprimorado por novas pesquisas, que estabeleçam comparativos com os outros sistemas, a fim de aprimorar a gestão estratégica de custos.

4 PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO DOS ELEMENTOS DE CUSTOS DE SUPRIMENTO

No sentido de esclarecer e dar suporte à proposta de configuração dos elementos de custos de suprimento, mostra-se um panorama do ambiente que circunda o setor têxtil, sua cadeia de valor e, em particular, a empresa objeto desta pesquisa.

Assim, o presente capítulo inicia apresentando a situação do setor têxtil no Brasil e suas relações no mundo. Na sequência, são abordadas as etapas da cadeia de valor da indústria têxtil.

Após a descrição do ambiente remoto da empresa, evidencia-se a empresa objeto de estudo desta pesquisa, a Marisol, a fim de focar os elementos de custos de suprimento. Neste sentido, apresenta-se um breve histórico da empresa, seu mercado, os produtos que fabrica, prêmios, entre outros.

Na sequência, descreve-se a logística de suprimento dos materiais e os custos de suprimento da empresa, sob a ótica da cadeia de valor.

A partir da pesquisa teórico-empírica, contempla-se a proposta de configuração dos elementos dos custos de suprimento para uma empresa do setor têxtil. Por último, expõem-se as adaptações necessárias para a implementação desta proposta na empresa investigada.

4.1 O PERFIL DA INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL

A indústria têxtil pode ser definida como o ramo industrial encarregado de transformar o algodão e a lã em diversos produtos, tais como, fios, malhas, roupas e acessórios para os mais diferentes usos.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento (www.mdic.gov.br), o setor têxtil, no Brasil, se compõe de cerca de 19.000 empresas, sendo 14.000 de confecções, 3.000 malharias, 1.000 de fiação e 1.000 de tecelagem plana, empregando diretamente 1.500.000 trabalhadores, o que o classifica entre os primeiros lugares, no conjunto da indústria de transformação, em termos de geração de emprego.

O setor têxtil brasileiro está entre os primeiros em homologação de ISO 9000, tendo hoje 15 empresas certificadas e 30 em fase de certificação. Os setores de moda e estilismo brasileiro encontram-se em fase de grande expansão com o surgimento de nomes de expressão internacional e expansão de eventos de moda, como por exemplo, lançamentos de coleções, cartelas de cores e talentos.

As unidades de produção do setor, de acordo com a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) (www.abraviest.org.br), se dividem em têxteis e confeccionados. O primeiro grupo é composto por fiações, tecelagens, malharias e beneficiamento, enquanto que o grupo de confeccionados é composto por vestuários, meias e acessórios, linha Lar e outros.

No que diz respeito à política comercial, alguns instrumentos vêm sendo aplicados, pelo Ministério do Desenvolvimento (www.mdic.gov.br), tais como: referenciais de preço; redução do prazo permitido para o financiamento das importações para 30 dias; e contingenciamento das importações segundo regras pré-estabelecidas.

Com essas medidas, o Ministério do Desenvolvimento espera promover a fabricação de insumos e produtos no mercado interno, desvinculando o desenvolvimento da cadeia produtiva do setor têxtil aos produtos importados.

Devido à complexidade e heterogeneidade do setor, uma previsão segmentada favorece a visualização e um melhor entendimento de sua atual situação. Neste

sentido, o Ministério do Desenvolvimento (www.mdic.gov.br) faz o seguinte prognóstico para o setor têxtil:

- a) as metas do segmento algodoeiro são no sentido de elevar a produção nacional de 450 mil toneladas por ano para 800 mil toneladas por ano de algodão em pluma, incorporando 2 milhões de hectares de área de cultivo;
- b) os investimentos previstos, para o segmento de fibras artificiais e sintéticas, procuram atingir a cifra de US\$ 757,5 milhões;
- c) o setor têxtil, como um todo, investirá US\$ 10 bilhões em 05 anos;
- d) o segmento têxtil poderá elevar suas exportações à média de 20% ao ano;
- e) o segmento do vestuário tende a situar suas exportações em 30% ao ano, numa média geral.

Assim, com o volume de investimentos previstos para o setor, a indústria têxtil poderá abastecer-se de insumos (algodão) com o mercado interno podendo alavancar suas exportações a uma taxa de 20% ao ano. A expectativa é que em 10 anos o setor volte a empregar 2.000.000 de trabalhadores, contra 1.500.000 de trabalhadores que o setor emprega atualmente, e passe a ter uma participação média no comércio internacional cerca de três vezes superior ao seu atual nível.

Por outro lado, o crescimento do setor é sensível ao comércio internacional da cadeia têxtil, uma vez que grande parte dos insumos utilizados ainda provém de importações. As fibras representam 42,9% das importações do setor e o algodão sozinho atingiu 37,3% dessas importações, nos últimos dois anos. Os fios e filamentos representam 17,7%, mantendo o mesmo comportamento observado nos últimos anos. A importação de tecidos, que representou 12,9% do total em 1996, tem caído a uma média de 30% ao ano, especialmente por conta da elevação do dólar nos últimos anos.

Apesar do setor de vestuário estar voltado praticamente para o mercado

interno, com cerca de 90% das vendas, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento (www.mdic.gov.br), os confeccionados, tais como vestuários, acessórios, linha lar e técnicos, lideram as exportações da cadeia têxtil nos últimos anos, representando 43,3% do total. Após as confecções, os itens de maior representatividade nas exportações têxteis são os tecidos, em torno de 20%, as outras manufaturas têxteis representam 15,5% e os fios naturais e artificiais/sintéticos 13,9%.

O Brasil tem uma participação bastante reduzida nas exportações mundiais de confeccionados, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento (www.mdic.gov.br), ressalva feita ao segmento de jeans, em que é o terceiro maior mercado produtor de tecidos denim, com 11% da produção mundial, e o segundo maior consumidor mundial. Destaca-se, ainda, que os segmentos de cama, mesa e banho destinam respectivamente 24% e 15% da produção para a exportação. Na Figura 7, mostra-se o comportamento da balança comercial do setor têxtil, entre os anos de 1975 a 2000.

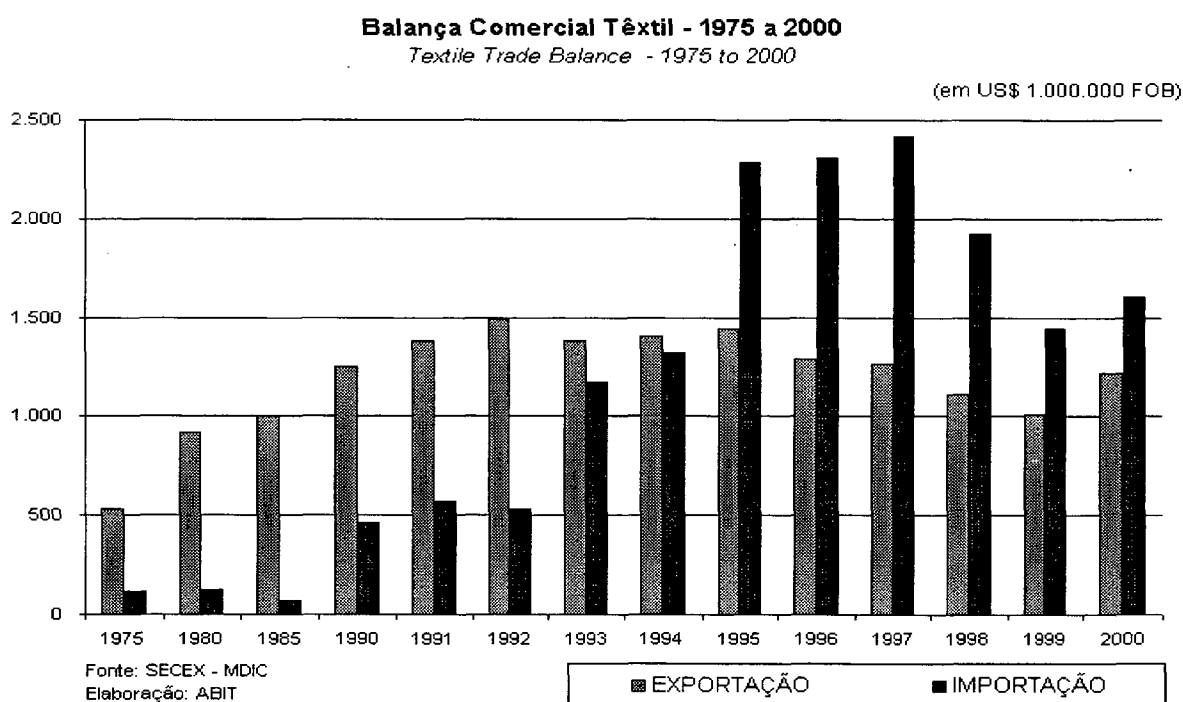


Figura 7 – A balança comercial têxtil entre os anos 1975 a 2000

Fonte: Ministério do Desenvolvimento (www.mdic.gov.br)

Verifica-se um aumento nas importações do setor têxtil, começando nos anos de 1993 e 1994. Nesses anos a economia brasileira apresentava uma paridade da moeda brasileira em relação ao dólar americano, fato este que contribuiu com o aumento das importações de máquinas e tecnologia, bem como de insumos e produtos de vestuário acabados, oriundos especialmente da Ásia. O ápice das importações ocorreu nos anos de 1995 a 1997, período de grande atualização do parque fabril do setor têxtil. Desde então, as importações deste setor vêm suplantando as exportações.

O mercado mundial de confeccionados é caracterizado por um grande volume de trocas comerciais, no qual a presença brasileira é marginal. Os maiores exportadores são a Itália, a Alemanha, os Estados Unidos e a França. Estima-se ser bastante significativa a participação da China no mercado mundial, porém os dados não estão disponíveis neste país. Na Tabela 1 mostra-se o destino das exportações brasileiras de produtos têxteis no mundo.

Tabela 1 – Destino das exportações brasileiras de produtos têxteis por blocos econômicos

Bloco Econômico	Participação (%)
Mercosul	35,9
Nafta (Estados Unidos, Canadá e México)	24,1
União Européia	13,7
Tigres Asiáticos + China	5,2
Outros	21,1
Total Geral	100

Fonte: Ministério do Desenvolvimento (www.mdic.gov.br)

Observa-se que os países que compõem os blocos econômicos Nafta (*North American Free Trade Association*) e a União Européia são representativos no que se refere ao destino das exportações brasileiras de produtos têxteis. Os Tigres Asiáticos (Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Cingapura) e a China são inexpressivos como compradores de nossos produtos. Porém, a situação é diferente quando se compara as importações. Na Tabela 2 mostra-se a origem das importações brasileiras no setor têxtil.

Tabela 2 – Origem das importações brasileiras de produtos têxteis por blocos econômicos

Bloco Econômico	Participação (%)
Mercosul	21,6
Nafta (Estados Unidos, Canadá e México)	16,2
União Européia	15,3
Tigres Asiáticos + China	31,4
Outros	15,5
Total Geral	100

Fonte: Ministério do Desenvolvimento (www.mdic.gov.br)

Depois dos países do Mercosul, que fornecem ao Brasil principalmente matérias-primas, como algodão e lã, a China e os países do sudeste asiático destacam-se como grandes fornecedores, principalmente de tecidos e confecções, do mercado têxtil brasileiro.

A indústria do vestuário tem se mostrada competitiva em relação aos produtos

importados, tanto em preço, quanto em qualidade, embora, neste segmento, se observe a predominância de microempresas e empresas de pequeno porte. Como vive basicamente de moda, torna-se fundamental a variedade de padronagens, de cores, de texturas, entre outros.

Deve-se levar em conta a concorrência com países do Mercosul, particularmente o Uruguai, que tem intensificado e explorado a confecção feminina, utilizando prazos e juros internacionais de financiamento.

Adicionalmente, o aumento verificado no número de empresas nos últimos anos reflete o aparecimento de pequenas empresas em detrimento das grandes e médias. Nos últimos anos houve significativo aumento nas importações globais de produtos confeccionados.

Em termos de comércio exterior, segundo o Ministério do Desenvolvimento (www.mdic.gov.br), o segmento de vestuário brasileiro encontra-se em 28º lugar, perdendo para países como Costa Rica, Colômbia, Guatemala e Bangladesh, entre outros. O déficit da cadeia produtiva do setor têxtil se concentra, basicamente, na importação de matéria-prima, em especial fios e tecidos.

O parque de máquinas vem se renovando, com a idade média caindo de 6,46 anos, em 1993, para 5 anos, em 2000. As máquinas novas, em sua grande maioria consideradas de 2ª geração, são dotadas de acessórios auxiliares que incrementam a produtividade.

O segmento faturou US\$ 27 bilhões em 2001, com um crescimento de vendas em torno dos 6%. Há uma razoável concentração, pois cerca de 70% das empresas estão localizadas na Região Sudeste. Encontra-se em andamento, porém, um movimento de realocação de plantas industriais de grande porte, com elevados investimentos em máquinas, sobretudo para fabricação de lingerie, no sul do estado de

Minas Gerais, e de jeans, no sul do estado de Minas Gerais e no estado do Ceará. Grandes confecções em malha estão também se deslocando para o sul do estado de Minas Gerais, que apresenta menores custos de mão-de-obra e impostos.

Cerca de 80% do trabalho produtivo envolve a operação de costura, que apresenta limites à modernização, persistindo a relação 01 máquina = 01 posto de trabalho. No entanto, a importação de máquinas de costura cresceu de US\$ 150 milhões, em 1995, para US\$ 200 milhões, em 2000, evidenciando a necessidade de substituição de máquinas antigas, com poucos recursos técnicos, por equipamentos modernos, com altos índices de produtividade.

O emprego neste segmento é fortemente influenciado pela sazonalidade, decorrente do fator moda, com três fases distintas:

- a) novembro a março há queda de emprego em novembro, após a entrega da coleção de verão, nesse período, o movimento ocorre no comércio;
- b) março a setembro há pequeno aumento no nível de emprego com a produção da coleção de inverno; e
- c) setembro a novembro há elevação significativa do nível de emprego em função da produção da coleção verão e para as festas de final de ano.

Os países desenvolvidos são grandes importadores de confeccionados e existe uma preocupação mundial em exportar produtos com maior valor agregado, razão pela qual a taxa de crescimento do mercado de confeccionados atualmente é cerca de duas vezes maior que a de têxteis.

Ainda, segundo o Ministério do Desenvolvimento (www.mdic.gov.br), o setor têxtil, em função de sua importância estratégica, merece um tratamento diferenciado, contendo incentivos de natureza contingencial e estrutural, que represente uma ruptura com às chamadas tendências naturais de formação. Essa foi a

postura estratégica dos países que priorizaram o setor têxtil e apresentaram resultados positivos.

Para ocupar posição estratégica no mercado globalizado competitivo, o setor deverá buscar enfoques cooperativos para as microempresas. As pequenas e médias empresas encontrarão excelente oportunidade na especialização, e as grandes empresas se concentrarão em produtos de larga escala. As fusões e incorporações continuarão reduzindo o número de empresas.

A recolocação das empresas do setor têxtil é extremamente atrativa, permitindo que uma empresa, para promover evolução em seus índices de competitividade, tenda a operar onde haja mão-de-obra abundante, de menor custo, carga tributária mais baixa e incentivos fiscais. Além disso, deverá reduzir a distância entre a planta industrial e o mercado consumidor, agregando e qualificando os fornecedores, otimizando o sistema de distribuição, aumentando a produtividade e incrementando a normatização, via ISO 9000 e ISO 14000.

Conforme dados da ABRAVEST (www.abraviest.org.br), a participação das empresas têxteis, por região, se dá da seguinte forma: Norte 4,1%, Nordeste 11,5%, Sudeste 55,6%, Centro Oeste 4,1% e Sul 24,7%. Pelo exposto, percebe-se que a Região Sul detém o segundo lugar na participação das empresas têxteis no país.

A Região Sul é formada pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. No tocante à indústria têxtil, o estado de Santa Catarina é o maior produtor da região, concentrando um grande número de indústrias na região nordeste do estado.

De acordo com dados do Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau (SINTEX) (www.sintex.org.br), o faturamento do setor têxtil catarinense, em 2001, foi de US\$ 3 bilhões, ou seja, 11,11% do total do faturamento do setor no país. A Tabela 3 apresenta um comparativo das importações e exportações

no Brasil e no estado de Santa Catarina.

Tabela 3 – Comparativo entre as importações e exportações no Brasil e em Santa Catarina – em US\$

Dados	Brasil	Santa Catarina
Importações	1.232.685.455	78.412.082
Exportações	1.306.097.042	284.658.296

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados extraídos do SINTEX (www.sintex.org.br)

Nota-se a importância da indústria têxtil de Santa Catarina nas exportações brasileiras, com uma participação de 21,7%. O parque fabril do setor têxtil catarinense possui grandes empresas, sendo um segmento de tradição na indústria catarinense, empregando cerca de 93.000 trabalhadores e produzindo um Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicações (ICMS) na ordem de US\$ 183.000 por ano, segundo dados do SINTEX (www.sintex.org.br).

O entendimento desses fatores, assim como, a compreensão de sua cadeia de valor é de fundamental importância para que a indústria têxtil possa ser competitiva no mercado e obter uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

4.2 ETAPAS DA CADEIA DE VALOR DA INDÚSTRIA TÊXTIL

Sob o ponto de vista sistêmico, a análise da cadeia de valor permite identificar quais etapas compõem a produção de um bem ou serviço, desde a obtenção da matéria-prima até a aquisição do produto pelo consumidor final. Nessa visão, uma

corrente se forma na procura de fornecer e agregar valor que será percebido pelo cliente na hora da compra de um produto.

A cadeia de valor do setor têxtil é bastante dinâmica, uma vez que é rara a verticalização completa desta cadeia por uma só empresa. A Figura 8 apresenta a configuração da cadeia de valor do setor têxtil

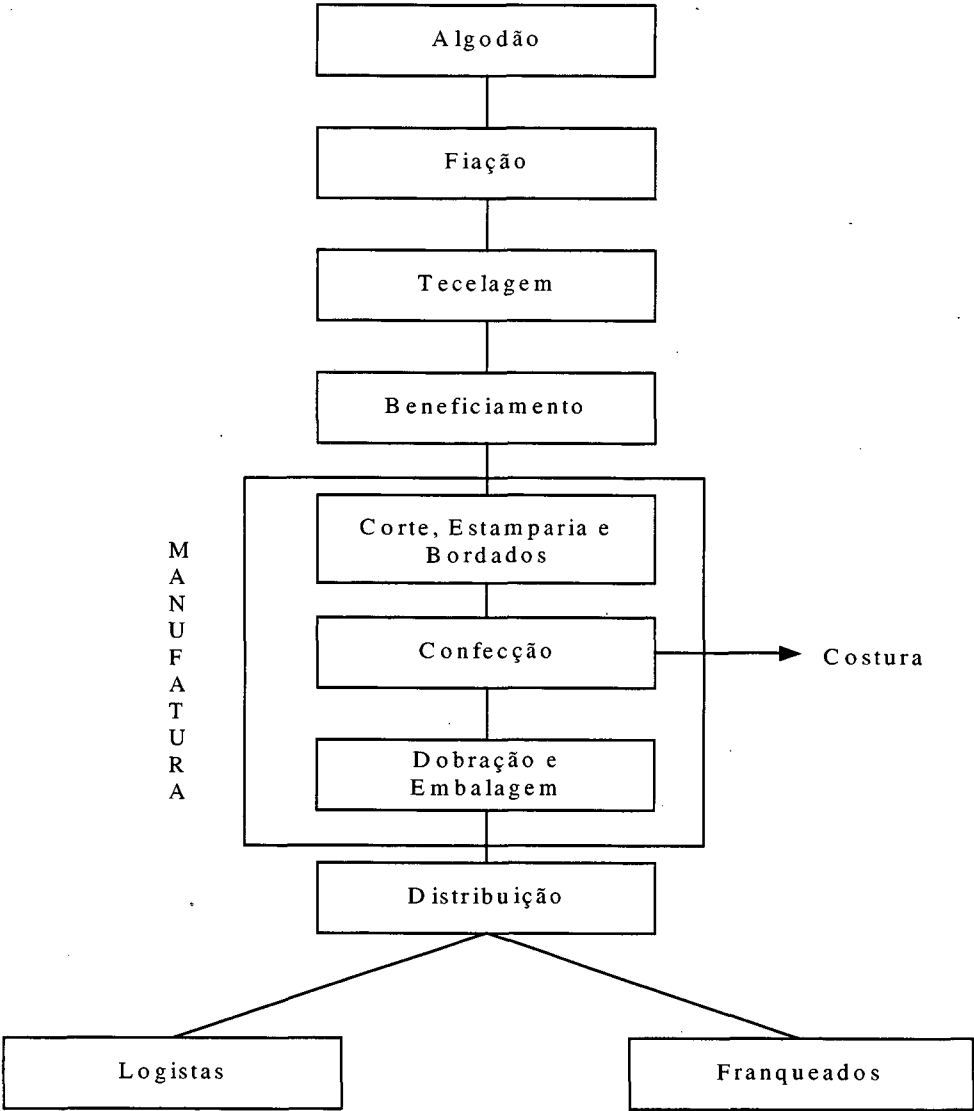


Figura 8 – A cadeia de valor do setor têxtil
Fonte: Elaborada pelo autor com base no material fornecido pelo *Controller* da Marisol S.A.

Visualiza-se a complexidade da cadeia de valor do setor têxtil, em especial com o grau de integração necessário para o alcance de uma produtividade que possa estabelecer um adequado preço dos produtos de consumo.

Observa-se, no setor têxtil, uma necessidade pela inovação, pelo *design*, pela valorização das marcas, entre outros. Mas esses vetores passam pela integração de todos os elos da cadeia de valor do setor, uma vez que, pela falta de uma verticalização completa, as empresas precisam instituir parcerias que possam observar esses fatores de modo satisfatório.

Outra necessidade é o aumento da produtividade, que não se obtém apenas pela via tradicional de maiores rendimentos de caráter físico, pois é preciso criar um valor que possa, através de processo e produtos conectados entre todos os parceiros, atender a satisfação do público consumidor.

Assim, a indústria deve estar interligada, de acordo com o conceito da cadeia de valor, interligada tanto com seus fornecedores diretos e indiretos quanto com a ponta de venda, objetivando conhecer as demandas do mercado. Essa integração permite que o fluxo de informação transcorra nos dois sentidos, tanto do fornecedor para o cliente como vice-e-versa. O objetivo maior deste conceito é reduzir custos, fazendo com que o valor economizado resulte em preços menores.

O setor têxtil trabalha, normalmente, com produtos de baixa diferenciação ou com tecnologia de fácil acesso. Assim, a cadeia precisa estar bem integrada para que o consumidor encontre o produto na hora e no local certos, pois caso contrário a concorrência poderá fazê-lo. Desta forma, a cadeia produtiva deve estabelecer uma relação de confiança e respeito entre seus parceiros, para que possam juntos oferecer produtos e serviços de forma a garantir um diferencial e um preço competitivo no mercado.

A grande vantagem de identificar a cadeia de valor, para uma empresa, é que esta passa a compreender como é o comportamento do mercado no qual está inserida, além de definir claramente em quais pontos pode desenvolver as atividades estratégicas em relação à concorrência.

A organização objeto deste trabalho faz parte da cadeia de valor global do setor têxtil. Neste processo, sua busca pela diferenciação é essencial na competitividade do mercado e este diferencial é alcançado com a gestão estratégica da cadeia de valor, onde valoriza ações diferenciadas em relação aos seus concorrentes.

4.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

O presente estudo de caso foi realizado na empresa Marisol S.A., que tem por objetivo social explorar a indústria e o comércio de artigos do vestuário, de cama, mesa e banho, de tecidos e malhas de fibras naturais, mistas e artificiais, fios e materiais têxteis.

Tem como missão “encantar clientes e consumidores no segmento do vestuário”, visando “vestir o corpo e a alma das pessoas”.

Para atingir esse patamar na indústria têxtil, a Marisol percorreu um longo caminho, procurando sempre levar qualidade e bom preço aos seus clientes. Dessa forma, faz-se necessário conhecer a história da Marisol ao longo dos anos, para poder entender sua importância e suas competências no mercado têxtil brasileiro.

4.3.1 Histórico da empresa

Fundada em 22 de maio de 1964, na cidade de Jaraguá do Sul – Santa

Catarina, pelos sócios Pedro Donini e Belmiro Ionta, cada um com 50% do capital. Sob a razão social de Belmiro Zonta & Cia Ltda., tinha como produtos chapéus de praia em fibras naturais e sintéticas, os quais levavam a marca Marisol, nome inspirado nas palavras “mar” e “sol” (a imensidão do mar e o brilho do sol).

Em 1967, o Sr. Belmiro Ionta deixa a Sociedade e em 1968 tem sua razão social alterada para Marisol S.A. e esta modificação se dá devido a diversificação de atividades decorrente da incorporação da empresa Tricotagem e Malharia Jaraguá Ltda.

A sede é transferida para o novo parque fabril em 1975, situada a Rua Bernardo Dornbusch, endereço atual da matriz. Houve grandes mudanças em relação à expansão da empresa entre os anos de 1978 e 1986. Quatro novas unidades surgem em Santa Catarina: a Unidade de Confeção de Corupá, inaugurada em 1978; em 1979 inaugura a Unidade de Confeção de Massaranduba e adquire a Unidade de Confeção Schroeder; e em 1986 a Unidade de Confeção de Benedito Novo.

A década de 90 foi decisiva para a Marisol, pois em 1995 conclui o primeiro Projeto Integrado de Modernização do Parque Fabril, investimento executado em 36 meses que quase alcançou 47 milhões de dólares e, no mesmo ano, a empresa adquire a Maju Indústria Têxtil Ltda, com sede em Blumenau. A empresa busca o mercado argentino, com a finalidade de ser um distribuidor em todo o país com a controlada Marisol Argentina, na cidade de Buenos Aires.

Em 1996 constitui a Marisol S.A. Seguridade Social; em 1997 inaugura a Mega Store Marisol e tem um fato marcante com a saída do Sr. Pedro Donini que vende o controle e fica apenas com ações preferenciais. Assim, o controle acionário da empresa passa a ser da GFV – Participação e Administração de Bens Ltda com 67%, enquanto os outros 33% encontram-se no mercado; e em 1998 constitui a Marisol

Nordeste S. A., com sede em Pacatuba, região metropolitana de Fortaleza, no estado do Ceará.

No ano de 2000 a empresa foca a marca Marisol decididamente voltada ao público infantil. Com o intuito de expandir as marcas Lilica e Tigor, decide constituir a Marisol Franchising Ltda e abre as três primeiras franquias de lojas em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul.

No mesmo ano resolve entrar no ramo de calçados, adquirindo as empresas Frasul e Babysol Calçados Ltda., as quais foram fundidas em uma só empresa com a denominação de Babysol Calçados Ltda., localizada na cidade de Novo Hamburgo/RS. Além disso, incorpora a Maju Têxtil Ltda. à Marisol S.A., que passa a operar como uma unidade de negócios.

No ano de 2001 é constituída a empresa Marisol Calçados Ltda. e é iniciada a implantação do novo parque fabril em Novo Hamburgo/RS, totalizando, com este, uma área total de seus parques fabris de 290.089 m² de área construída.

De 1964 a 1985 a única marca utilizada era a Marisol. Em 1986, a marca Criativa é desenvolvida com o objetivo de atender ao público adulto feminino; em 1991, a marca Lilica Ripilica é criada para atender ao público feminino infantil; em 1993, a marca Tigor T. Tigre abrange o público masculino infantil; e, no ano de 2001, é lançada a marca Mineral, que vem atender ao público adulto masculino e feminino. Na Figura 9 apresenta-se as logomarcas utilizadas atualmente pela Marisol S. A.



Figura 9 – Logomarcas da Marisol S. A.

Fonte: Elaborada pelo autor com base no dados do site: www.marisol.com.br

A logomarca Marisol, que tem como slogan “Um amor de criança”, destina-se a reforçar a marca ao público infantil. A *Criativa*, que possui o slogan “Você veste, você cria”, utiliza modelos coordenáveis, bonitos e confortáveis. Já a marca Lilica Ripilica quer passar a idéia que “É divertido vestir”, representada por uma coala charmosa, sapeca e muito alegre como as meninas. A logomarca Tigor T. Tigre é representada por um tigrinho radical e irreverente e possui o slogan “Tigor T. Tigre – A roupa do ferinha”. Por fim, a marca Mineral, posicionada como “Essential wear”, representa a idéia de roupas autênticas, informais e descomplicadas.

Uma vez apresentado o histórico, o desenvolvimento, a finalidade e o campo de atuação da Marisol, apresenta-se, na seqüência, a estrutura organizacional e societária da empresa.

4.3.2 Estrutura organizacional e societária

Neste item apresenta-se a estrutura organizacional e societária da empresa em estudo. É uma apresentação da estrutura organizacional de forma geral, a fim de fornecer dados suficientes para que se tenha uma idéia do funcionamento administrativo da empresa.

A Marisol é uma sociedade anônima de capital aberto. Porém, suas ações não são negociadas em bolsa de valores. A idéia da direção da empresa é concentrar as ações no poder do grupo controlador.

A Figura 10 apresenta a estrutura organizacional da empresa Marisol S.A., desde a Assembléia dos acionistas, passando por suas diretorias e departamentos envolvidos na organização.

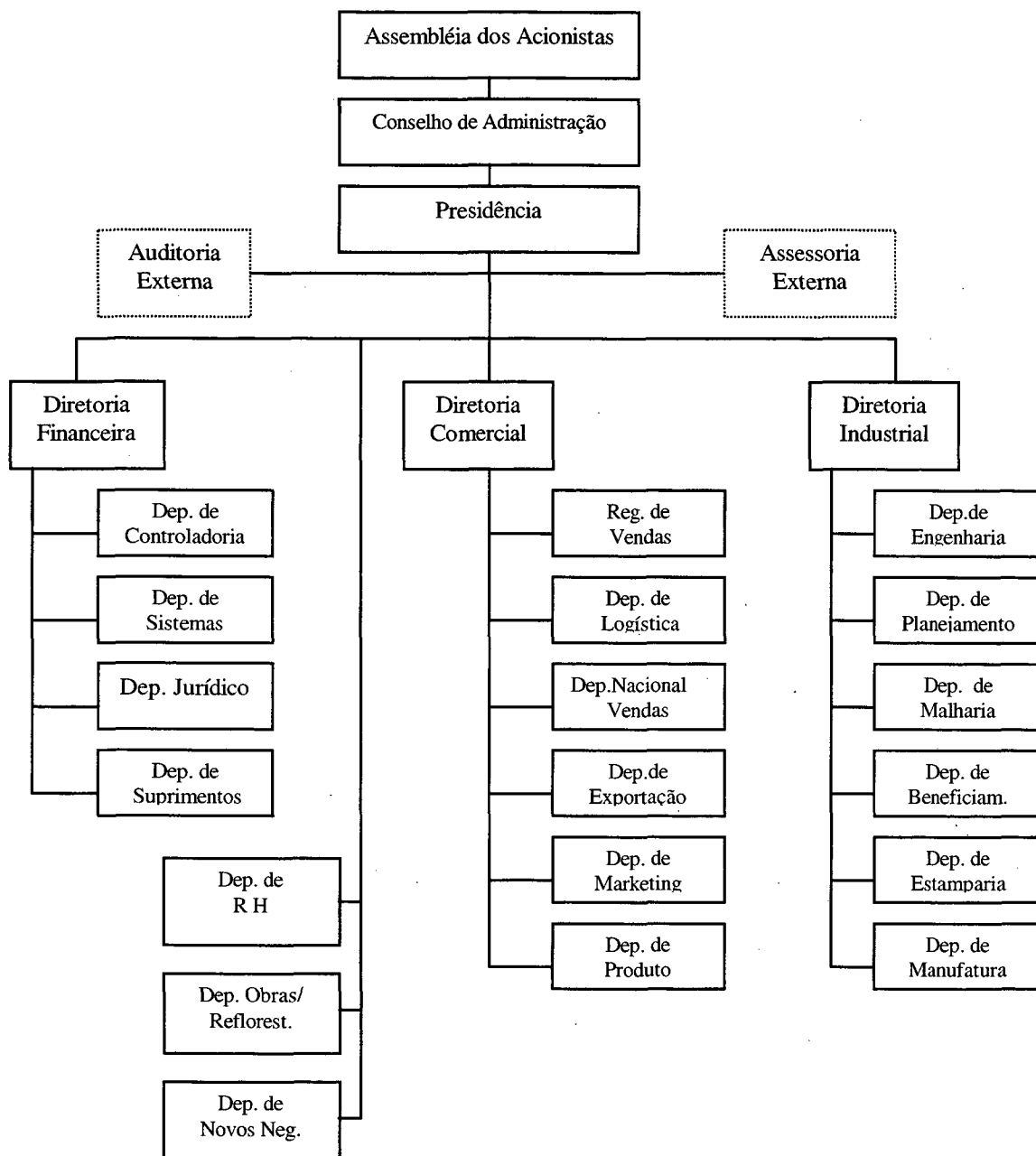


Figura 10 – Estrutura Organizacional da Marisol S. A.

Fonte: Elaborada pelo autor

O Conselho de Administração é composto por cinco pessoas, sendo uma presidente deste conselho e uma vice-presidente. Logo abaixo aparece a Presidência, auxiliada por dois órgãos de *staff*, que são a auditoria externa e a assessoria externa da empresa. Num nível abaixo estão as diretorias financeira, comercial e industrial.

A Diretoria Financeira compreende a Controladoria, Suprimento, Sistemas e o Departamento Jurídico; a Diretoria Comercial compreende a área de Vendas,

Marketing, Logística, Exportação e Desenvolvimento de Produtos; e a Diretoria Industrial é responsável por todo o processo produtivo, iniciando pela malharia, beneficiamento de malhas, corte, costura, bordado e estamparia, dobração e expedição.

Ainda sobre a estrutura organizacional da Marisol, existem três departamentos vinculados diretamente à Presidência, que são o Departamento de Recursos Humanos, o Departamento de Obras e Reflorestamento e o Departamento de Novos Negócios finalizando, assim, o organograma da empresa.

Após a apresentação da estrutura organizacional da empresa, ressalta-se a estrutura societária da Marisol S.A., com o intuito de proporcionar um melhor entendimento da sua composição. A Figura 11 representa esta estrutura e seus percentuais de participação.

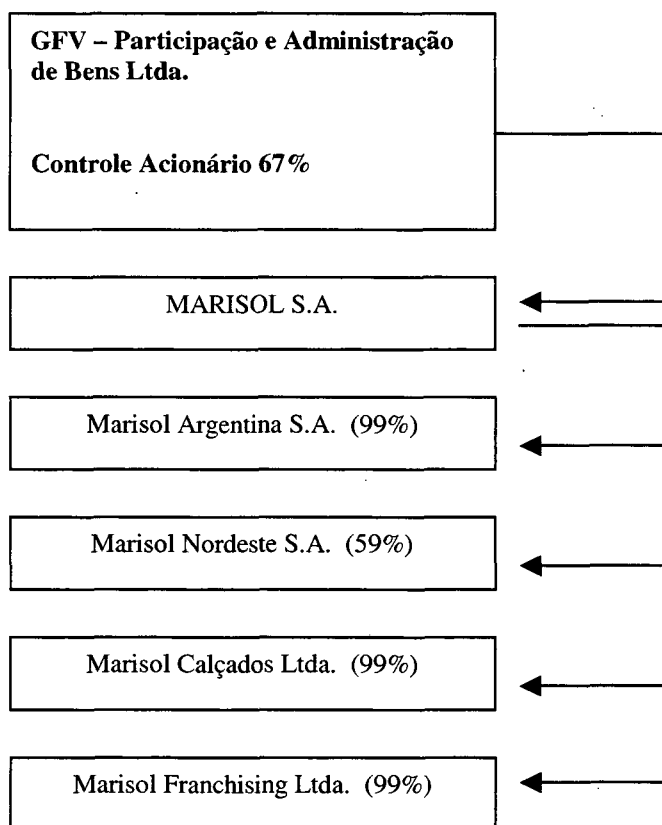


Figura 11 – Estrutura Societária da Marisol S.A.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em material coletado na empresa Marisol.

A GFV possui o controle da Marisol S.A., com 67% das ações ordinárias. Os outros 33% das ações ordinárias, bem como 100% das ações preferenciais estão no mercado. A Marisol possui 99% da Marisol Argentina e 1% é do Diretor Presidente Sr. Ilário Bartel, brasileiro e funcionário da empresa. A participação na Marisol Nordeste atualmente é de 99%, sendo 1% da GFV.

Em relação à Marisol Calçados e à Marisol Franchising, a Marisol S.A. possui 99% das cotas em cada empresa e a GFV 1%.

Evidenciada a estrutura societária da Marisol e de suas controladas, é necessário que seja apresentado o mercado de atuação da empresa, sua capacidade produtiva, exportação, pontos de vendas e canais de distribuição.

4.3.3 Mercado

Sua capacidade instalada de produção é de 25 milhões de peças de vestuário por ano, comercializadas no mercado brasileiro e mundial, gerando uma receita operacional bruta consolidada, em 2001, de R\$ 311 milhões. Têm como público-alvo clientes (lojistas), franqueados, consumidores, fornecedores, colaboradores e comunidades.

Possui mais de 15 mil clientes-lojistas, com 16.000 pontos de venda em todo o território nacional. Além disso, possui 7 Regionais de Vendas: Centro-Oeste, Leste, Minas Gerais, Nordeste, Norte, São Paulo e Sul, as quais trabalham em conjunto com 200 empresas de representação comercial contratadas.

Exporta para mais de 15 países, entre eles Bahamas, Costa Rica, Trinidad & Tobago, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, Portugal, Jordânia, Arábia Saudita, União dos Emirados Árabes, Líbano e Estados Unidos, o que

representa 3,5% das vendas.

Com o novo canal de distribuição, a Marisol Franchising Ltda., a empresa espera chegar até o final de 2002 com 60 franquias, que deverão ter este número quadruplicado em 2005.

Destaca-se, ainda, o Demonstrativo do Valor Adicionado (DVA), que no ano de 2001 foi de R\$ 102.677 milhões. Com o intuito de democratizar a riqueza gerada pela empresa, a Marisol procura, com a publicação do DVA, mostrar à sociedade a participação de cada um dos integrantes na distribuição da sua riqueza. A separação é da seguinte forma: 43,3% são salários e benefícios, 7,2 % são lucro retido, 4,4% são os juros sobre o capital próprio e dividendos, 12,4% são os juros e despesas financeiras e 32,7% são os impostos e contribuições compulsórias.

Identificado o mercado de atuação da Marisol S.A., apresenta-se, na sequência, os prêmios e certificados obtidos pela empresa com a ajuda de seus colaboradores.

4.3.4 Prêmios e Certificações

O trabalho desenvolvido pela Marisol S.A. tem recebido várias premiações de destaque no mercado nacional. Entre os prêmios recebidos pode-se ressaltar os apresentados na Figura 12.

Ano	Prêmios
1987	“Mérito Lojista”, Categoria Moda – Confecção Infantil
1997	“Melhores e Maiores”, revista Exame
1998	“Mérito Lojista”, Categoria Moda – Confecção Infantil – Deusa da Fortuna, série ouro
1999	Certificado ISO 9001
2000	Eleita uma das “Empresas do Século”, revista Empreendedor
2000	Certificado “Empresa Amiga da Criança”
2001	Certificado ISO 14001

Figura 12 – Prêmios conquistados pela Marisol S. A.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em material coletado na empresa Marisol.

Este último certificado foi alcançado devido ao compromisso com a preservação do meio ambiente que a Marisol S.A. persegue. Visa a preservação dos recursos naturais não-renováveis, como por exemplo, a utilização de combustível vegetal, proveniente de resíduos da indústria moveleira, nas caldeiras da empresa. Há também o reflorestamento de 1.600.000 árvores adultas de eucalipto, que garantem a geração de energia térmica. Pode-se citar, ainda, como compromisso ambiental, o controle da poluição ambiental com o tratamento de água e a adoção de todos os procedimentos do Sistema de Gestão Ambiental.

Uma vez descrita a empresa, passa-se à necessidade de compreender a estrutura da logística de suprimento da Marisol S.A., área de estudo desta pesquisa, bem como os custos inerentes à este processo.

4.4 LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO DOS MATERIAIS NA CADEIA DE VALOR DA EMPRESA

Nesta seção aborda-se, primeiramente, o processo produtivo da empresa Marisol S.A., de acordo com os dados obtidos na entrevista feita com o *Controller* da empresa, bem como de documentos fornecidos pela empresa.

O processo produtivo da Marisol é verticalizado, começando pela produção da malha até o produto acabado. O *controller* ressaltou que o produto da empresa não é uma *commodity*, ou seja, não é um produto de linha básico. Além disso, “a Marisol não é uma empresa seguidora, mas sim uma lançadora de moda”. O objetivo é possuir várias marcas focadas no seu público-alvo, a fim de trazer maior rentabilidade para a empresa.

Assim, as unidades de Corupá, Massaranduba, Schroeder, Benedito Novo e Pacatuba/CE ficam encarregadas exclusivamente da confecção, enquanto a unidade de Jaraguá do Sul, além de confeccionar a roupa, cuida da tecelagem e da produção da malha para todo o grupo.

A razão para a Marisol não possuir sua própria fiação, uma vez que o fio é a sua matéria-prima principal, é de cunho econômico. De acordo com o entrevistado:

a Marisol já fez um projeto de viabilidade econômica para ter sua própria fiação, mas o retorno é muito a longo prazo. Nós optamos por não investir numa fiação, pois um investimento para atender parcialmente a nossa capacidade, seria em torno de US\$ 60 milhões aproximadamente. É um valor muito elevado e esse retorno se daria num espaço de tempo muito longo, o que para nós não é interessante.

Toda a malha utilizada no grupo Marisol é produzida no estado de Santa Catarina, até mesmo a destinada à unidade de Pacatuba, no estado do Ceará. O motivo pelo qual isso acontece é que o preço do litro de água, no Nordeste, é cinco vezes o valor da água em Santa Catarina, tornando-se economicamente inviável para a

Marisol. Para se produzir 1 Kg de malha são necessários 200 litros de água, de primeira qualidade, tornando essa operação extremamente cara, no Nordeste brasileiro.

Segundo palavras do *Controller*, “é mais barato trazer o fio de fornecedores, até mesmo do Nordeste, produzir a malha aqui, em Santa Catarina, dentro da nossa qualidade, e transportar a malha pronta para nossa unidade, no estado do Ceará”.

Ainda com relação ao produto fabricado pela Marisol, vale destacar o curto ciclo de vida das coleções. Conforme exemplo citado, um produto pode demorar de 7 a 8 meses para nascer e ser tirado de circulação em 20 dias. Para a Marisol, um produto de alcança uma estação, em torno de 4 meses, é considerado com um bom ciclo de vida. Em média, há um lançamento de produto a cada 45 dias na Marisol.

Todos esses aspectos acabam, de alguma forma, afetando a área de suprimento da Marisol, pois a diversidade de insumos precisa estar à disposição nas unidades produtivas do grupo Marisol, no momento certo, na quantidade certa e a um preço mínimo.

A logística de suprimentos da Marisol é composta, basicamente, por compras, estoques e distribuição interna de materiais.

A área de compras trabalha, essencialmente, com cerca de 20 fornecedores, sendo todos certificados com ISO 9000 e 14000. A matéria-prima principal é o fio, que além da qualidade necessária, possui uma grande diversificação, entre nylon, lycra, fibras sintéticas e fios de algodão, estes últimos totalizando 92% de toda a aquisição de fios. A Marisol consome cerca de 400 a 500 toneladas de fios por mês.

Os fornecedores estão espalhados pelo país, sendo oriundos de Estados como Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Paraíba, Ceará e Santa Catarina. Destaca-se que, dos 20 fornecedores utilizados pela Marisol, a empresa concentra sua necessidade de fios em 7 fornecedores, como por exemplo, Norfio, Dupont, Têxtil Bezerra de Menezes,

Rhodia, entre outros.

A relação com os fornecedores é de confiança e qualidade. O entrevistado destacou que “a Marisol é uma empresa extremamente sólida, financeira e economicamente. Isso faz com que a empresa tenha um certo poder de barganha junto aos fornecedores, tanto na compra com prazos de pagamento e descontos, como na questão da pontualidade. Nós não encontramos grandes dificuldades na questão do fornecimento”.

Ressalta-se que o transporte, tanto dos fornecedores para a empresa como da empresa para suas unidades de confecção, é terceirizado. Destaca-se que a distância entre a unidade de Jaraguá do Sul, onde é produzida toda a malha da Marisol, e as demais unidades é de cerca de 20 quilômetros, com exceção da unidade de Corupá, no estado do Ceará.

Especificamente ao que concerne à área de compras, o processo é feito da seguinte forma. A partir de uma previsão de vendas, o sistema de suprimentos será alimentado para compor sua programação de materiais. O setor de compras é composto de 5 pessoas, sendo 2 compradores de materiais ligados ao produto, uma pessoa ligada à manutenção dos fornecedores e 2 programadores de materiais.

Esse processo é facilitado em virtude da Marisol manter uma equipe de engenharia de produto, que está associada à área de custos da empresa, levando em consideração toda a estrutura do produto, o que facilita o processo interno de fabricação.

A área de suprimento está conectada, através de sistemas de informação, tanto aos fornecedores quanto à área de previsão de vendas e produção. Todos os *softwares* são desenvolvidos internamente na empresa. Assim, a circulação de papéis, como ordem de compra ou ordem de produção, é extremamente baixa, quase nula, conforme

constatado pelo *Controller*.

O material segue rigorosamente os prazos de estocagem, que para a matéria-prima fio é de 8 dias. Dessa forma, o gerente de suprimento observa a programação de materiais, estabelecida pela programação da produção, mantendo sempre o estoque no nível de 8 dias úteis, de acordo com o tempo de ressuprimento.

Os produtos químicos inerentes ao processo de tingimento e acabamento da malha são importados e o tempo de ressuprimento desses itens é de 15 dias. Os outros materiais têm o pedido feito de 30 a 40 dias antes do início da produção, e suas entregas acontecem de acordo com as necessidades da área de produção. Alguns materiais, como linha, botões e elástico são entregues diretamente nas unidades de produção, conforme a necessidades da ordem de produção, que é semanal.

Com relação aos estoques, a Marisol possui 4 almoxarifados, sendo um de fios, outro de produtos químicos, um de aviamentos e um de malha crua. Existem outros pequenos estoques de produtos, no parque fabril, no sentido de agilizar o processo produtivo.

A política de estoques, na Marisol, é a seguinte: 8 dias úteis para os fios, a matéria-prima essencial no processo produtivo; 3 dias úteis de malha crua; 2 dias úteis de malha na tinturaria; e 5 dias úteis na manufatura, sendo que 2 dias são para corte, estamparia e bordados e 3 dias para costura.

Por possuir a certificação ISO 9000, todo o processo de estoque é padronizado em verificação de materiais, certificação, conferência, avaliação e padrões pré-estabelecidos. Em média, 2.000 itens são estocados, entre matérias-primas e material secundário.

O armazenamento dos materiais, dentro do estoque, se dá de forma vertical. Os fios e a malha crua são centralizados na unidade de Jaraguá do Sul, porém os

aviamentos necessários para a programação semanal da produção, são distribuídos diretamente às unidades de produção pelos fornecedores.

O recebimento de materiais é feito de forma descentralizada. A entrada de materiais é feita diretamente no depósito correspondente do material recebido, sendo o controle e a verificação dos materiais entregues de responsabilidade do próprio almoxarifado.

Dentro dos estoques, os materiais são separados em grupos, como por exemplo fios, materiais químicos básicos, materiais químicos auxiliares, materiais químicos de tratamento de água, aviamentos, decoração, identificação e embalagens.

Um exemplo de como funciona o estoque auxiliar pode ser visto nas embalagens. A embalagem mais pesada do processo produtivo é a caixa de papelão ondulada, destinada ao acondicionamento do produto até o cliente. Essas embalagens ficam diretamente na área de expedição, alimentadas por um processo Kanban, de acordo com a necessidade do setor de vendas.

Conforme o entrevistado, “o fornecedor é quem vai entregar e manter o estoque de caixas de papelão, de acordo com nossas especificações e necessidades. Pois se fossemos manter um estoque desse material, precisaríamos arrumar um espaço dentro da empresa para tal, ocupando uma área que poderia servir à fabricação de produtos”.

No tocante à distribuição interna de material, o processo é simples. Destaca-se, como exemplo de manuseio de materiais, a matéria-prima básica, que é o fio. O fio é requisitado no almoxarifado, indo até a tecelagem onde é feita a malha crua. Logo após, a malha crua é enrolada em cones e enviada ao setor de beneficiamento, onde a malha crua é tingida. Depois de passar pelo beneficiamento, a malha acabada é estocada verticalmente no setor de corte. Conforme o pedido, a malha acabada é

enviada às unidades de produção do grupo, num processo *kanban* bastante simples.

O sistema de manuseio interno de materiais é basicamente manual, utilizando carrinhos, carros elétricos e empilhadeiras. Não há esteiras ou processos automatizados para o manuseio de material.

O que faz este processo enxuto é a disposição geográfica dos estoques, no sentido de buscar que o material transite o menor caminho possível, dentro da fábrica.

O *Controller* explicou acrescenta que é o PCP (planejamento e controle da produção) que orienta as necessidades de materiais, de forma exclusivamente eletrônica, o que trás agilidade e segurança às informações da área de suprimento.

Uma vez identificado o processo de suprimento dentro da empresa, procura-se entender sua estrutura de custos nesta área.

4.5 CUSTOS DE SUPRIMENTO DOS MATERIAIS NA CADEIA DE VALOR DA EMPRESA

A estrutura de pessoal na área de suprimento da Marisol é pequena, com cerca de 20 pessoas, que cuidam da compra de materiais, da armazenagem e da entrega. Assim, os elementos de custo, na área da logística de suprimentos da Marisol são o espaço físico dos estoques e os salários dos funcionários encarregados desta área.

A parte de pessoal da logística de suprimento é dividida da seguinte forma: 1 gerente de suprimento, 2 compradores de matéria-prima e materiais, 2 programadores de materiais, 1 funcionário de manutenção de fornecedores e 14 almoxarifes.

O orçamento de materiais e suprimento não é significativo, sendo o item mais relevante o transporte, ou seja, a transferência de material entre matriz e as unidades

de produção.

O custo de produção é dividido da seguinte forma: 55% matéria-prima, 30% mão-de-obra, 10% depreciação e 5% gastos gerais.

O montante dos custos envolvidos na logística de suprimento é em torno de 1% do custo de produção, levando em conta a estrutura de compras e estoques da Marisol. O custo de manuseio de materiais, por ser tão irrelevante em relação ao custo de produção, não é quantificado. O principal motivo para um custo tão baixo está focalizado no pequeno volume de estoque que a empresa pratica, havendo um controle muito forte nesta área.

Para o entrevistado, “se não houver um controle muito forte nos materiais estocados, haverá um volume maior de materiais parados. Então o nosso objetivo de ter somente 8 dias úteis de estoque de fios, reduz os nossos custos nesta área. Se nós mantivéssemos um estoque superior a isso, precisaríamos de mais um prédio, mais funcionários e isso traria um aumento nos nossos custos de suprimento”.

O *Controller* da empresa também comenta a redução, em torno de 30%, nos estoques, no exercício de 2002. Este acontecimento só foi possível devido ao alto nível de informatização no processo produtivo, que possibilitou a eliminação de ineficiências.

A apropriação dos custos de suprimento se dá na forma de departamentalização. Para a Marisol, os gastos na empresa são divididos em três áreas: produção, administração e vendas. A empresa utiliza o custeio por absorção e procura evitar o rateio dos custos de produção.

Não há uma identificação dos direcionadores de custos, embora o *controller* aprova a análise das atividades que não agregam valor. Em 1993 foi feita uma análise das atividades que não agregavam valor ao processo produtivo, e diversos processos

foram eliminados, numa espécie de reestruturação produtiva.

O único custo rateado aos departamentos é a energia elétrica, de acordo com a capacidade instalada, sendo que o restante dos custos são apropriados diretamente à vendas, produção e administração.

Os centros de custos absorvem os custos dentro da produção. Destaca-se que alguns centros de custos necessitam transferir seus custos para outras áreas, como por exemplo, o tratamento da água, que tem seus custos transferidos para o setor de beneficiamento, onde a água é consumida.

Por último, ressalta-se que a empresa utiliza o conceito de gargalos produtivos, oriundos da Teoria das Restrições, proposta por Goldratt e Cox (1997). De um modo geral, a Teoria das Restrições analisa os recursos que são necessários e estão disponíveis para a empresa, em relação ao quanto se vai produzir, a fim de evitar gargalos que diminuam o fluxo produtivo.

Uma vez identificados os custos de suprimento envolvidos na produção da empresa Marisol S.A., passa-se a apresentar uma proposta de configuração dos elementos dos custos de suprimento para uma gestão estratégica.

4.6 PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO DOS ELEMENTOS DE CUSTOS DE SUPRIMENTOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

Nesta seção apresenta-se uma proposta de configuração dos elementos de custos da área de suprimentos, com base nos pilares da gestão estratégica de custos, que são a análise da cadeia de valor, o posicionamento estratégico e os direcionadores de custo. A Figura 13 apresenta o esquema desta proposta.

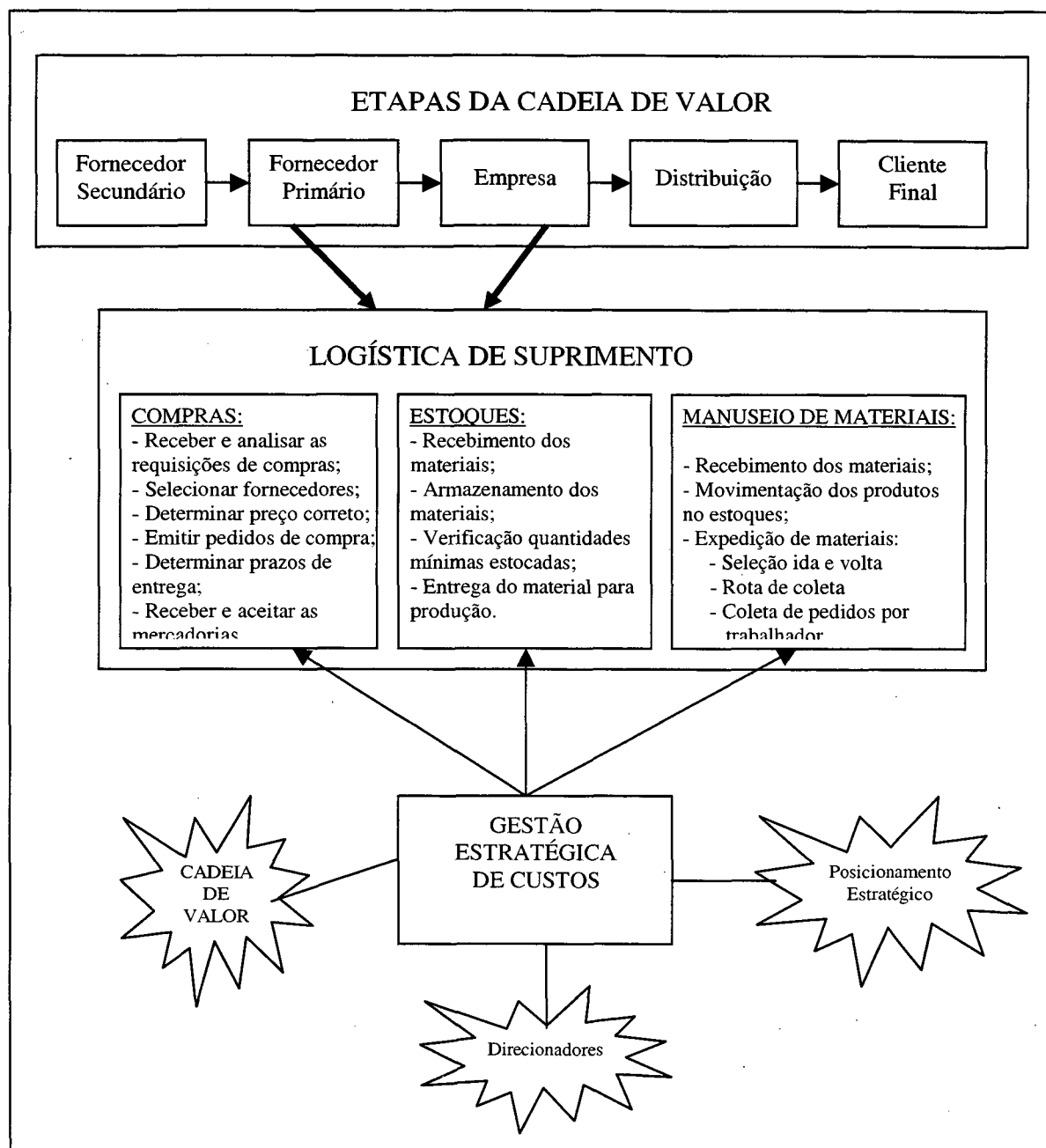


Figura 13 - Proposta de configuração dos elementos de custo de suprimento para a gestão estratégica

Fonte: Elaborada pelo autor.

A gestão estratégica de custos tem seu início na identificação da cadeia de valor da empresa. Atualmente, cresce a instituição de parcerias entre empresas que trabalham num mesmo setor, pois evidenciou-se a impossibilidade de conseguir e manter uma vantagem competitiva no mercado sem a ajuda e a parceria entre empresas.

O objetivo principal numa cadeia de valor é explorar as competências de cada elo, buscando, neste processo, a vantagem de lidar com produtos de baixo custo ou com produtos que não possam ser encontrados nos concorrentes. Na primeira abordagem, todos os participantes ganham a oportunidade de produzir com um custo enxuto e vender seus produtos a um preço competitivo. Na segunda, a vantagem está em explorar um produto que não possui similar no mercado e, com isso, trabalhar com um produto que não conhece concorrência.

De qualquer forma, utilizando o baixo custo de produção ou a diferenciação de produtos, o fluxo de informação entre os elos participantes da corrente deverá ser intenso. A informação é o elo que une as empresas, na busca pela vantagem competitiva. Essa informação deve atingir todos os participantes e fluir nos dois sentidos: do produtor da matéria-prima ao cliente final e vice-versa. Isto posto, observa-se a necessidade de confiança entre as empresas participantes, de maneira que elas percebam que, unidas neste modelo, todas ganham.

Dentro dessa lógica, em que cada empresa forma um elo da corrente, transpassando valor, seja por baixo custo ou por diferenciação, que possa ser percebido pelo cliente consumidor, estabelece-se, nesta proposta, a relação entre o fornecedor primário e a empresa matriz da cadeia.

Não se quer desqualificar qualquer dos outros elos, ou empresas participantes da cadeia de valor. O que esta proposta busca discutir é a relação de suprimento entre a empresa manufatureira e seus fornecedores diretos, sob a ótica de uma gestão de custos que possa beneficiar às duas partes.

A logística de suprimento torna-se, a cada dia, um setor vital nas empresas, pois a matéria-prima e os materiais secundários, normalmente, são produzidos fora do parque fabril da empresa. Da mesma forma, as empresas não querem manter um

volume de estoque alto, pois isso ocasionaria custos maiores com espaço físico, funcionários, capital de giro parado, entre outros, obrigando, assim, a entrega personalizada por parte dos fornecedores, num espaço de tempo cada vez mais curto.

O objetivo principal da logística de suprimento é coordenar a movimentação dos materiais com as exigências da operação, objetivando prover o material certo, nas quantidades desejadas, no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável ao custo mínimo.

As tarefas mais relevantes da logística de suprimento são processar os pedidos de compra, cuidar do transporte do material adquirido até a empresa e prover a manutenção dos estoques, de acordo com a política de estoques da empresa.

Os pedidos de compra são solicitados pela área de produção da empresa e devem ser processados conforme as especificações da engenharia de pedidos, observando as quantidades necessárias, o prazo de entrega, a qualidade do material, entre outros itens.

O transporte do material adquirido pode ser feito pela própria empresa ou terceirizado. Porém, independente da maneira como for feito, deve ser preservada a qualidade do material transportado e os custos desse transporte precisam proporcionar uma economia para a empresa, sob pena de, ao contrário, inviabilizar a compra do material em questão.

A manutenção dos estoques deve ser feita de forma a resguardar os materiais a fim de que estejam em estado de uso, quando necessário. Há, também, a verificação do estoque mínimo necessário para que a empresa não precise parar sua produção a espera de componentes, sendo que o volume mínimo de estoque deve ser definido conforme especificações da política de estoques da empresa.

A logística de suprimento pode ser dividida em três áreas específicas, que são

compras, estoques e manuseio interno de materiais. Cada uma dessas áreas possui atividades gerais, inerentes à sua função.

As atividades de compra são:

- receber e analisar as requisições de compra;
- selecionar fornecedores;
- determinar o preço correto dos materiais solicitados;
- emitir os pedidos de compra;
- determinar os prazos de entrega dos produtos, em função da necessidade da área de produção; e
- receber, conferir e aceitar as mercadorias.

A área de estoques, por sua vez, possui as seguintes atividades:

- receber os materiais;
- armazenar os materiais, segundo as especificações pré-estabelecidas;
- verificar as quantidades mínimas estocadas; e
- entregar os materiais requisitados à área de produção.

Para o manuseio de matérias, as atividades gerais da função são:

- receber os materiais do estoque;
- movimentar os materiais dentro do estoque;
- entregar os materiais à área da produção que os requisitou.

Essas atividades gerais estão presentes em qualquer empresa, pois fazem parte do mínimo necessário para cumprir as tarefas de suprimento da empresa. Outras atividades podem estar elencadas no processo de suprimento, cabendo à empresa estabelecer suas necessidades.

A proposta sugerida, neste trabalho, leva em conta a gestão estratégica de custos em uma organização. Os pilares desta gestão estratégica contemplam a cadeia

de valor, abordada no início desta seção, o posicionamento estratégico e os direcionadores de custo.

No que concerne ao posicionamento estratégico, a organização deve avaliar as oportunidades existentes no ambiente em que atua, de forma a identificar os recursos disponíveis e estabelecer as metas e planos de ação para promovê-los. Assim, a logística de suprimento deve analisar quais fornecedores são essenciais para propor parcerias, bem como deve distinguir qual o melhor método de transporte dos insumos necessários e se esse transporte deve ser feito por terceiros ou por conta própria.

Ainda no que tange o posicionamento estratégico, a organização precisa estabelecer qual o posicionamento deverá adotar. Se a estratégia for competir com baixo custo, uma vez que o mercado consumidor é sensível ao preço, o posicionamento da área de suprimento deverá ser o enxugamento de sua estrutura e redefinição de processos no sentido de eliminar as ineficiências e competir pelo menor preço.

Se o posicionamento estratégico for a diferenciação, a área de suprimento deverá fornecer produtos com qualidade superior, com prazos que se ajustem às necessidades dos clientes, procurando a satisfação dessas necessidades na aquisição das matérias-primas e materiais secundários que possam fabricar produtos exclusivos.

Por último, observa-se o pilar direcionadores de custo, que busca entender a relação causa e efeito dos custos envolvidos no processo de produção, sejam eles estruturais, como escalas, e/ou tecnologias; ou sejam eles direcionadores de execução, que tratam da capacidade de executar bem. Neste sentido, a logística de suprimento deve discernir quais são os custos existentes em sua área e quais as causas e efeitos desses custos no escopo geral de suprimentos.

Salienta-se que, desta forma, os direcionadores de custos contribuem para o gerenciamento dos custos logístico, na medida em que fornecem informações quantitativas baseadas em atividades para:

- avaliar o fluxo de determinados processos;
- analisar o fluxo de processos alternativos baseados em informações econômicas;
- determinar o custo relativo de várias atividades e o efeito potencial de mudanças;
- identificar produtos, clientes e canais lucrativos;
- direcionar e estabelecer o relacionamento entre empresa e fornecedores;

Para que o sistema atinja tal propósito, a equipe responsável pela sua implantação deve ser multidisciplinar. Uma equipe composta por membros de várias áreas é interessante, pois a contribuição de membros de áreas não financeiras pode contribuir com o detalhamento das atividades relacionadas com aquisição, engenharia de produto, produção, logística interna, marketing, relacionamento com clientes, transporte, etc.

A escolha dos membros componentes de uma equipe multidisciplinar deve seguir alguns critérios. De acordo com Cooper (1989), os membros devem possuir 3 requisitos básicos, tais como:

- flexibilidade para a solução de problemas;
- conhecimento das atividades desempenhadas na empresa;
- inteligência.

Observe-se que o conhecimento de custos não foi um dos critérios necessários para a escolha dos membros. Contudo, ao menos um membro do grupo deve entender o sistema de contabilidade da empresa.

A utilização dos direcionadores de custo para a logística de suprimentos permite o desenvolvimento de certas capacidades para:

- determinar a eficácia de toda a cadeia;
- identificar oportunidades para melhoria dos processos chaves;
- medir o desempenho individual de atividades e processos;
- avaliar estruturas alternativas ou selecionar parceiros para a cadeia;
- estudar os efeitos da melhoria de novas tecnologias.

Por fim, uma vez detectadas as capacidades acima mencionadas, deve-se elencar o rol de atividades que agregam valor aos processos da logística de suprimento, de forma a manter o sistema enxuto e eficaz.

Uma vez evidenciada a proposta de configuração dos elementos de custos de suprimentos para a gestão estratégica, faz-se necessário analisar o caso estudado e indicar as possíveis adaptações necessárias para a implantação da proposta.

4.7 ADAPTAÇÕES NECESSÁRIAS PARA A IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA

Nesta seção aborda-se as adaptações necessárias para a implantação da proposta de configuração dos elementos de custos de suprimento para a gestão estratégica, na empresa Marisol S.A. Essas adaptações serão comentadas à luz da pesquisa teórico-empírica realizada a respeito do tema.

De acordo com a entrevista feita na empresa Marisol S.A., observou-se que a empresa não utiliza o conceito de cadeia de valor, e dessa forma não envolve os seus fornecedores no desenvolvimento de fios e/ou aviamentos de forma a proporcionar um ganho conjunto entre empresa e fornecedor.

Desta forma, por exemplo, um fabricante de camisa é parte da cadeia que se

estende para trás, através da tecelagem, da fabricação dos fios, do cultivo do algodão, e para frente, através dos distribuidores e dos varejistas, sejam eles franqueados ou lojistas, até chegar ao consumidor final. Todas essas empresas fazem parte da cadeia de valor têxtil, sendo assim, dependes umas das outras.

Os fornecedores, principalmente os 07 maiores, trabalham em clima de parceria com a Marisol S.A., mas a falta de uma integração mais estratégica, faz com que tanto a Marisol, como seus fornecedores lutem por seus objetivos particulares, ao invés de agregar forças para o ganho comum.

Shank e Govindarajan (1997, p.91) reforçam esse poder da união, explicitando que “o poder de ver cada empresa no contexto de uma cadeia geral de atividades geradoras de valor do qual a empresa é apenas uma parte” pode trazer benefícios e ganhos inesperados, para ambas as partes.

É possível que, com um número reduzido de fornecedores essenciais, estes obtenham um poder maior junto à Marisol, passando a estabelecer as condições de entrega, prazos para pagamentos, entre outros aspectos. Shank e Govindarajan (1997, p.113) aduzem que “a análise da cadeia de valor ajuda a quantificar o poder do fornecedor ao calcular a porcentagem dos lucros totais que podem ser atribuídos aos fornecedores”.

A idéia de que os fornecedores servem apenas para fabricar a matéria-prima, pode provocar um equívoco conceitual da importância do fornecimento. Shank e Govindarajan (1997, p.62) afirmam que “os fornecedores não produzem e entregam apenas insumos usados nas atividades de valor de uma empresa, mas influenciam de modo importante a posição de custos/diferenciação da empresa”.

De outra forma, não é recomendável que a Marisol, pelo volume que movimenta de produção, procure alcançar sua redução de custos ou aumento dos

lucros às custas de seus parceiros. Christopher (1997, p.15) esclarece que “as companhias que procedem desse modo não compreendem que a simples transferência de custos para clientes ou para fornecedores não as faz nem um pouco mais competitivas. O motivo para isto é que, ao final, todos os custos caminharão para o mercado, para serem refletidos no preço pago pelo usuário final”.

Nesse sentido, utilizando o conceito da cadeia de valor, a Marisol pode identificar formas de explorar as ligações com os fornecedores, em particular com os maiores, a fim de promover um processo onde todos possam ganhar. Tendo em mente que a vantagem competitiva é cada vez mais baseada na eficiência e eficácia da cadeia produtiva, denota-se que quanto maior a colaboração entre os membros participantes, maior a probabilidade de obtenção de alguma vantagem.

Outro aspecto que pode ser explorado pela empresa diz respeito ao gerenciamento logístico. Christopher (1997, p.03) aduz que “o gerenciamento logístico pode proporcionar uma fonte de vantagem competitiva – em outras palavras, uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente, pode ser alcançada através da logística”.

O gerenciamento logístico, no que concerne ao suprimento de materiais, deve ser utilizado estrategicamente pela Marisol. A maior parte dos custos de suprimento diz respeito ao transporte de matéria-prima e material secundário para empresa. Como a produção de malha é centralizada em Jaraguá do Sul, e o grupo todo não utiliza fornecedor para este item, toda a malha precisa ser transportada da matriz para as unidades de produção, como por exemplo, a unidade de Pacatuba, no estado do Ceará.

Não se pode esquecer que a logística de entrega, numa base sistêmica, é a fonte crucial da vantagem diferencial. Como todo o transporte de suprimentos da Marisol é terceirizado, essas empresas devem ser chamadas a participar da cadeia, não

sendo apenas um simples elo de ligação entre a matéria-prima e as unidades de produção.

É essência da logística gerenciar o fluxo de materiais da fonte ao usuário. Christopher (1997, p.24) afirma que o gerenciamento logístico “exige que todas as atividades que ligam o mercado fornecedor ao mercado consumidor sejam vistas como um sistema integrado”, pois uma decisão tomada em qualquer parte do sistema, afetará o sistema inteiro.

Analisando o mercado fornecedor como a própria matriz da Marisol, no que tange ao produto malha, e o mercado consumidor deste produto as unidades de produção do grupo, denota-se a importância de um gerenciamento logístico integrado com as empresas de transporte. Em outras palavras, o que se busca é maximizar o processo de transporte entre as unidades, ao mesmo tempo em que se minimiza os custos e se reduzem os ativos detidos ao fluxo logístico.

Quanto aos estoques, observa-se que a filosofia da empresa é trabalhar com um volume mínimo, de forma a não acumular altos valores estocados. Embora essa postura seja eficaz, sob o ponto de vista dos custos de estocagem, a dependência em relação à entrega de materiais é muito grande.

Se por qualquer motivo um material, uma linha que seja, falta na área de produção, a empresa pode parar, parando com ela os 1500 funcionários que trabalham nas unidades de produção.

Esse fato não é impossível de acontecer, se se observar que grande parte dos materiais necessários para a fabricação de malhas, em especial os produtos químicos envolvidos neste processo, são importados e, assim, dependem de liberação alfandegária, deslocamentos de grandes distâncias, entre outros acontecimentos.

O fato dos almoxarifados de malha acabada estarem alocados exclusivamente

na matriz, em Jaraguá do Sul, pode ocasionar paralisações na manufatura das unidades auxiliares de produção. Como toda malha é transportada para as unidades, numa programação semanal de produção, qualquer problema que atrase essa entrega, paralisará essas unidades.

Arnold (1999, p.269) propõe a utilização de um estoque de flutuação:

esse tipo de estoque é feito para cobrir flutuações aleatórias e imprevisíveis do suprimento, da demanda ou do *lead time*. Se a demanda ou o *lead time* são maiores que o esperado, haverá um esvaziamento do estoque. O estoque de segurança é mantido para proteger a empresa dessa possibilidade. Sua finalidade é prevenir perturbações na produção ou no atendimento aos clientes. Também é denominado estoque de armazenamento intermediário ou estoque de reserva.

Dias (1993, p.52) afirma que “existem certos componentes de custo que não podem ser calculados com grande precisão, mas que ocorrem quando um pedido atrasa ou não pode ser entregue pelo fornecedor”. Adiante, determina os custos de falta de estoque da seguinte maneira: por meio de custos cessantes, devidos à incapacidade de fornecer; por meio dos custos adicionais, causados por fornecimentos em substituição com material de terceiros; por meio de custos causados pelo não-cumprimento dos prazos contratuais, como multas, prejuízos, bloqueio de resgate; e por meio de “quebra de imagem” da empresa, e em consequência beneficiando o concorrente.

A solução, talvez, passe por alocar um almoxarifado nas unidades de produção, em especial na unidade do estado do Ceará, a fim de evitar os custos decorrentes da falta de estoques.

O manuseio interno de materiais é tratado pelas empresas, de maneira geral, de forma secundária. A principal preocupação fica por conta da entrada e saída de materiais, e não no seu manuseio interno. Isso não é diferente na Marisol.

Em que pese o fato de a empresa dispor seus almoxarifados próximos aos locais de produção, segundo o tipo de material armazenado, a distribuição interna não obtém maiores cuidados.

Todo o processo é praticamente manual e é feito com a utilização de carrinhos e empilhadeiras. Dias (1993) comenta que a vantagem de se utilizar carrinhos está no seu baixo custo, versatilidade, são silenciosos, baixíssimo custo de manutenção. Porém, ao elencar as desvantagens, aponta a capacidade de carga e raio de ação limitados, baixa velocidade de operação, exigem mais mão-de-obra que equipamentos mecanizados e possuem uma baixa produção.

Com relação às empilhadeiras, Dias (1993) estabelece as vantagens como a possibilidade de livre escolha do itinerário, reduz a largura dos corredores e trabalha com pequena utilização de mão-de-obra. As desvantagens são a exigência de paletização das cargas, operador especializado, transporte lento e capacidade reduzida com o aumento da altura de elevação.

O tipo de material utilizado pela Marisol não requer um sistema altamente automatizado, porém, ao material empregado, carrinhos e empilhadeiras, poderiam ser acrescidos equipamentos mais novos e modernos, que trariam maior agilidade e economia ao manuseio dos materiais. Ballou (2001, p.361) corrobora com esta idéia, afirmando que “é necessário às vezes desenvolver uma política para substituir o equipamento quando se desgasta ou torna-se obsoleto”.

Muitas atividades de estocagem e de manuseio de materiais são repetitivas, então um gerenciamento cuidadoso pode produzir economias substanciais e melhorias no serviço ao cliente ao longo de um período de tempo.

Outro aspecto que deve ser levado em conta nas adaptações necessárias para a implantação da proposta diz respeito aos direcionadores de custos, particularmente no que diz respeito aos custos de suprimento.

A Marisol apropria seus custos segundo o custeio por absorção. Dessa forma, é irrelevante para a empresa identificar as atividades que agregam valor no setor de

suprimento, bem como os direcionadores de custos correspondentes.

O objetivo de focalizar os direcionadores de custo, no estudo da gestão estratégica de custos, é mostrar que eles, estruturados de maneira correta e coerente com as estratégias, fornecem vantagens significativas para as organizações.

Para que a Marisol possa trabalhar com os direcionadores de custo deve, primeiramente, detalhar os processos inerentes às funções de suprimento, produzindo, na seqüência, a determinação das atividades ocorridas neste processo. Após esses procedimentos, deverá ser feita uma análise e uma avaliação dessas atividades para, em seguida, determinar os custos dessas atividades e identificar quais atividades são geradoras de valor e quais atividades não geram valor para a empresa.

Um exemplo de eliminação de custos e de atividades não agregadoras de valor é a utilização do código de barras nas mercadorias desde o fabricante. A codificação de barras permite que os membros do fluxo inferior da cadeia consigam eliminar atividades manuais relacionadas com o recebimento e despacho das mercadorias, além de facilitar o controle do manuseio das mercadorias em estoque.

O detalhamento dos processos requer que cada atividade envolvida seja analisada. Para isso, as atividades necessárias para desempenhar o processo devem ser devidamente registradas.

Forrest (1996) afirma que, além do fluxograma de atividades, o processo de detalhamento deve incluir as tarefas básicas necessárias para desempenhar as atividades; o tempo estimado para completar a atividade; a frequência com que a atividade é realizada; e o volume de transações processadas por período.

A escolha dos direcionadores de custos das atividades constitui uma dificuldade, pois a sua seleção exige uma compreensão das atividades envolvidas nos processos e dos objetos de custos (*outputs*) a serem custeados. Na definição de Kaplan

(1992), os direcionadores de atividades não são mecanismos para distribuir os custos, mas representam a demanda do objeto de custo pela atividade.

Infere-se do exposto, que a utilização de direcionadores de custos, ao processo produtivo da empresa Marisol, em particular à sua área de logística de suprimento, proporcionará a visualização de todas as atividades envolvidas nesse processo, bem como quais atividades agregam valor à empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo é dividido em duas partes. Na primeira aborda-se as conclusões do presente estudo, em consonância às perguntas de pesquisas propostas para esta pesquisa. Nas recomendações, sugere-se a continuidade do estudo, apresentando-se algumas recomendações, com o intuito de estimular novas pesquisas nesta área.

5.1 CONCLUSÕES

As organizações passam por grandes transformações, movidas pela rapidez com que as tecnologias e a informação impõem às suas estruturas. Como a velocidade dessas mudanças é intensa, aliada à uma concorrência em escala global, requer que as empresas sejam cada vez mais competitivas para sobreviver no mercado.

A competição está diretamente relacionada com a gestão de custos. Diante disso, é necessária uma gestão eficaz dos custos, pela utilização de um método de custeio aprimorado, que forneça informações de qualidade para garantir a mensuração adequada dos custos das atividades desempenhadas pela organização.

Somado a isso, a organização deve procurar participar da sua cadeia de valor de forma intensa, buscando um entendimento entre as empresas envolvidas nesta cadeia, com a finalidade de promover uma estrutura onde todos possam ganhar, aumentando seus lucros e sua produtividade.

O objetivo geral da presente dissertação consistiu em estruturar um conjunto de elementos que consubstanciasse a gestão estratégica dos custos de suprimentos, na perspectiva da cadeia de valor, de uma empresa da indústria têxtil.

Inicialmente, como consequência do objetivo geral do presente estudo, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: *como se apresenta a configuração da cadeia de valor na indústria têxtil, que envolve desde a comercialização da matéria-prima até a venda do produto ao consumidor final?*

A resposta mereceu reflexões fundamentais nas pesquisas teórica e documental. A configuração da cadeia de valor do setor têxtil é ampla, sendo incomum um processo produtivo totalmente verticalizado. Nesse sentido, conclui-se que as empresas pertencentes à cadeia de valor do setor têxtil dependem umas das outras, de tal forma que cada empresa é um fornecedor e um cliente, sob a ótica da cadeia de valor.

Isto posto, denota-se a necessidade de estabelecer um relacionamento sólido em todos os elos desta corrente, objetivando troca de informações e processos produtivos eficazes, que possam agregar valor em todas as atividades existentes e eliminar as atividades que não trazem valor à cadeia.

Em seguida, dentro deste contexto da cadeia de valor, procurou-se compreender como se apresenta a logística de suprimento da empresa objeto deste estudo.

A pergunta de pesquisa correspondente a essa indagação, está expressa da seguinte forma: *como se apresenta a logística de suprimento, sob a ótica da cadeia de valor, na empresa objeto deste estudo?*

Verificou-se que a logística de suprimento da empresa Marisol S.A. é enxuta, porém a complexidade das informações necessárias, bem como o curto tempo de armazenagem estabelecido pela política de estoques, faz com que esta área seja estratégica para a empresa.

Como a estrutura de suprimento, excluindo o volume de compra de matéria-

prima e material secundário, representa um percentual pequeno no orçamento da empresa, algumas atividades não são avaliadas sob o ponto de vista do custo e benefício. Se for analisada sob a ótica da produtividade e agregação de valor, algumas atividades de suprimento deverão ser suprimidas ou redirecionadas, a fim de apresentarem melhor desempenho para a empresa.

Sobre os custos existentes na logística de suprimento, foi elaborada a pergunta: *Quais os custos envolvidos na logística de suprimento na empresa objeto deste estudo?*

Nesta questão foi observada a estrutura de custos de suprimento na empresa Marisol S.A. Não é uma estrutura difícil de ser compreendida, porém complexa se forem observadas, também, as unidades de produção da empresa, espalhadas pelo estado de Santa Catarina e do Ceará.

Um dos custos analisado, diz respeito aos almoxarifados mantidos pela empresa. A área física dos estoques ocupa um local significativo dentro da planta industrial da empresa. Além disso, diversos locais para armazenamento estão espalhadas nos setores de malharia, corte, dobração e expedição, e não são computados como parte da estrutura formal de estoques da empresa.

Um dos itens mais significativos dos custos de suprimento, é o transporte de matéria-prima e materiais. O transporte é todo feito por terceiros o que, além do preço pago pelo serviço, pode, também, ocasionar problema de entrega. Por sua vez, embora a matriz concentre a maioria do material e matéria-prima necessários para fabricação dos produtos, alguns itens são entregues diretamente às unidades de produção, tornando todo o processo mais difícil de ser controlado.

Encerrou-se o presente estudo com a sugestão de elencar quais os elementos substanciam a gestão estratégica de custos de suprimento, em uma empresa do setor

têxtil, ensejando a formulação da seguinte pergunta de pesquisa: *Quais os elementos que substanciam a gestão estratégica de custos de suprimento, na perspectiva da cadeia de valor, de uma empresa da indústria têxtil?*

Para estruturar esses elementos, dividiu-se a logística de suprimento em três grupos: compras, estoques e manuseio interno de materiais. Após essa divisão, elencaram-se as atividades gerais de cada grupo, conforme visto na bibliografia pesquisada.

Na sequência fez-se uma análise da área de suprimento, com vistas à gestão estratégica de custos, utilizando a análise da cadeia de valor, o posicionamento estratégico e os direcionadores de custo. Isso feito, buscou-se identificar as adaptações necessárias à proposta, com base na pesquisa realizada na empresa.

A proposta expressa neste estudo procura analisar a logística de suprimento de uma empresa sob a ótica horizontal, uma vez que contempla as parcerias e alianças estratégicas, visando uma competitividade para toda a cadeia produtiva. O posicionamento que a empresa deverá adotar está baseado no seu mercado e na sua estratégia para competir nesse mercado, devendo adequar a sua área de suprimento a essa realidade. A utilização dos direcionadores trará o suporte para que a empresa possa eliminar as atividades que não agregam valor, redefinindo suas atividades de suprimento de acordo com a sua necessidade e estratégia.

A partir do que foi exposto na presente seção, e limitando-se ao caso analisado, pode-se inferir que, a proposta apresentada neste estudo, de configuração dos elementos de custos de suprimento, alicerçada na análise de valor, posicionamento estratégico e direcionadores de custo, é passível de operacionalização. Verificou-se, também, a relevância que cada um dos aspectos citados anteriormente tem, isoladamente, quanto ao seu papel na cadeia de suprimento.

5.2 RECOMENDAÇÕES

As constatações apresentadas neste capítulo suscitam algumas questões que podem vir a ser objeto de novas pesquisas relacionadas à gestão estratégica de custos, seja com relação à área de suprimento ou não.

Isso posto, faz-se as seguintes recomendações para futuros trabalhos:

- convalidar e testar a proposta de configuração dos elementos que substanciam a gestão estratégica de custos de suprimento em outras empresas do setor têxtil, no sentido de propor melhorias e correções necessárias à proposta apresentada;
- testar a proposta de configuração dos elementos que substanciam a gestão estratégica de custos de suprimento em empresas de setores diferentes ao setor têxtil, a fim de avaliar a veracidade das premissas propostas;
- identificar as atividades que agregam e não agregam valor nos processos oriundos de suprimento, contribuindo para um desempenho eficaz na logística de suprimento.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, Igor H. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, Igor H. **Strategic management**. London: Macmillan, 1990.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

ASHKENAS, *et al.* **The boundaryless organization**: breaking the chains of organizational structure. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARROS, Aidil Jesus Paes de e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 1973.

BETHLEM, A. Os conceitos de política e estratégia. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, 1981.

BEULKE, Rolando e BERTÓ, Dalvio José. **Estrutura e análise de custos**. 1. ed. São Paulo:

Saraiva, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BORNIA, Antonio César. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHANDLER JR, Alfred D. **Strategy and structure**. Massachusetts, Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.

CHRISTOPHER, Martin. Tradução: Francisco Roque Monteiro Leite. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CLAUSEWITZ, Karl von. Art or science of strategy. *In*: DE WIT, Bob & MEYER, Ron. **Strategy**: process, content, contex – an international perspective. St Paul/USA: West Publishing, 1994.

COOPER, Albert. The rise of activity-based costing – Part three: How many cost drivers do you need, and how do you select them? **Journal of Cost Management**, p.34-46, Winter, 1989.

COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. Julho de 1999. Disponível em: <www.CLM1.org.julho>.

CRUZ, Tadeu. **Workflow**: a tecnologia que vai revolucionar processos. São Paulo: Atlas, 1998.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. Enfoque gerencial da contabilidade de custos. In: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Curso de contabilidade gerencial-6**. São Paulo: Atlas, 1997.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1987.

DIAS, Marco A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e operações globais**: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

FORREST, E. **Activiy-Based Management, A Comprehensive Implementation Guide**. 2. ed. New Jersey: Mc Graw Hill, 1996.

GARRISON, Ray H.; NORREN, Eric W. **Managerial accounting**: concepts for planning, control, decision making. 7. ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1994.

- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOODE, William Josiah; HATT, Paul K. **Metodologia em pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Nacional, 1977.
- GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. **A meta**: um processo de aprimoramento contínuo. Edição Ampliada. São Paulo: Educator, 1997.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos**: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- JOHNSON, Richard A.; KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **The theory and management of systems**. Washington: McGraw-Hill, 1973.
- KAPLAN, Robert S. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1972.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.
- KOBAYASHI, Shun'ichi. **Renovação da logística**: como definir estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEONE, Goerge S. Guerra. **Custos**: um enfoque administrativo. 13. ed. Rio de Janeiro:

Fundação Getulio Vargas, 2000. v. 1.

LEONE, Goerge S. Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos: inclui o ABC**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**. jul-ago, 1987.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, 1988. v. 5.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NUNES, Mekler Nichele. **Quem vai distribuir? Projeções e estratégias sobre o 3º P do marketing para empresas intermediárias no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.

PELÓI, Almir; LUZ, José Santiago de; SOICHER, Celso Mario. Custos na inflação e na estabilidade. In: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Custo como ferramenta gerencial-8**. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic of strategy. **Strategic management journal**. V. 12, 1991.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos fácil**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos**: um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução nos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel *et. al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TRIPOLI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO, Alfonso Ferrari. **Metodología da ciencia**. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WREN, Daniel A. **The evolution of management thought**. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 1979.

APÊNDICE

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Que empresas podem ser consideradas integrantes da cadeia de valor, na indústria têxtil, desde o primeiro nível de fornecedores até o cliente final, (cadeia de suprimento, produção e distribuição)?
- 2) Onde se encontra a sua empresa dentro desta cadeia de valor?
- 3) Quantos e quais os principais fornecedores que participam do processo de suprimento da empresa?
- 4) Onde se dá o elo mais forte desta cadeia de valor, sob a ótica do poder de negociação?
- 5) Qual o formato da logística de suprimento da empresa?
- 6) Descreva o processo de compras na empresa.
- 7) Descreva o processo de estocagem da empresa.
- 8) Descreva como se dá o processo de distribuição interna na empresa.
- 9) Quais os custos envolvidos no processo de compras da empresa?
- 10) Quais os custos envolvidos no processo de estocagem da empresa?
- 11) Quais os custos envolvidos no processo de distribuição interna da empresa?
- 12) Se possível, informar qual o montante (%) dos custos envolvidos na logística de suprimento em relação aos custos totais da empresa.
- 13) Quais são os diferentes tipos de custos envolvidos na cadeia de suprimentos, considerando os vários níveis de fornecimento, produção e distribuição interna da empresa e suas respectivas ramificações?
- 14) Quais os processos envolvidos na logística de suprimento da empresa?
- 15) Como ocorre a gestão de suprimentos realizada pela logística da empresa?
- 16) Como se dá o fluxo de materiais, sob a ótica da logística de suprimento, da empresa?
- 17) Como são apropriados os custos envolvidos em toda a cadeia de suprimentos? Há algum método específico?
- 18) A empresa tem identificados os principais causadores de custos? Quais são eles?
- 19) A empresa possui um software específico para fazer a apropriação desses custos? Qual?